

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci
Analysis of the Employee Education and Development Process in a Chosen Organization

Student:	Mgr. Bc. Jana Machálková
Vedoucí diplomové práce:	doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Mgr. Bc. Jana Machálková**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **6208T037 Management**

Téma: **Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Analysis of the Employee Education and Development Process in a Chosen Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování
 3. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
 4. Charakteristika vybrané organizace
 5. Analýza současného procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
BYARS, Lloyd L. a Leslie W. RUE. *Human Resource Management*. 10th ed. New York: McGraw-Hill, 2011. ISBN 00-735-3055-7.
VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

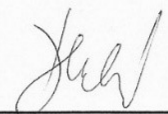
Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015


doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Ostravě dne 14. 7. 2015

A handwritten signature in blue ink, reading "Jana Machálková", written over a dotted line.

Mgr. Bc. Jana Machálková

Poděkování

Děkuji vedoucí diplomové práce paní doc. Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky. Děkuji také paní Ing. Aleně Stešnerové ze společnosti Stora Enso za věnovaný čas a poskytnuté materiály a informace.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Metodika a metody zpracování.....	7
3	Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	9
3.1	Řízení lidských zdrojů v organizacích.....	9
3.1.1	Funkce řízení lidských zdrojů v organizaci.....	9
3.1.2	Strategický rozvoj lidských zdrojů.....	11
3.1.3	Učící se organizace.....	12
3.2	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	13
3.2.1	Vzdělávání zaměstnanců.....	13
3.2.2	Rozvoj zaměstnanců.....	16
3.3	Fáze procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	17
3.3.1	Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb.....	18
3.3.2	Plánování rozvoje a vzdělávání.....	19
3.3.3	Realizace vzdělávacích aktivit.....	26
3.3.4	Hodnocení efektivity rozvoje a vzdělávání.....	26
3.4	Rozvoj managementu.....	31
3.5	Rozvoj organizace.....	33
3.6	Rozvoj kariéry.....	34
4	Charakteristika vybrané organizace.....	36
4.1	Historie společnosti.....	36
4.2	Zaměření společnosti.....	37
4.3	Řízení lidských zdrojů ve společnosti.....	38
4.4	SE Business information services.....	40
5	Analýza současného procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Stora Enso.....	43
5.1	Role personálního oddělení ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců.....	43
5.2	Projekt BIS Learn.....	44
5.3	Fáze procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v SE Ostrava.....	49
5.4	Rozbor vzdělávání v SE Ostrava v letech 2011 – 2014.....	51
5.5	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	56
6	Návrhy a doporučení.....	75
7	Závěr.....	80

Seznam literatury.....	82
Seznam zkratek.....	84
Prohlášení o využitelnosti výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 Úvod

Diplomová práce se zabývá problematikou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Řešení rozvoje a vzdělávání zaměstnanců patří k náplni práce pracovníků personálních oddělení. V posledních letech, v souvislosti s rozvojem globalizace, informačních a komunikačních technologií, a rovněž s vývojem ekonomické situace ve společnosti, nabývá i toto téma na popularitě a je mu věnováno více pozornosti než v minulosti.

Společnosti jsou si vědomy toho, že kvalifikovaní a loajální zaměstnanci jsou nejcennějším kapitálem a mohou být zásadní výhodou ve vysoce konkurenčním prostředí. Proto si obzvlášť cení talentovaných jedinců a snaží se je udržet, vytvářet jim motivující prostředí a umožnit jim osobní rozvoj. K tomu, aby firmy dosahovaly potřebných výsledků, je ovšem nutné vzdělávat a rozvíjet potenciál všech zaměstnanců. Taktéž lidé, kteří chtějí být atraktivními pro současné či budoucí zaměstnavatele, se snaží na sobě cíleně pracovat a rozvíjet své dovednosti a znalosti, protože chtějí být úspěšní na pracovním trhu. Vzhledem k rychlosti vývoje a s ním probíhajících změn, vzdělávání se stává celoživotní záležitostí.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců by mělo být součástí strategického plánování firmy a celý proces, má-li být efektivní, musí být promyšlený, systematický a složený z na sebe navazujících fází. Je proto nutná spolupráce personalistů a managementu a aktivní přístup všech zaměstnanců.

Cílem diplomové práce je provést analýzu procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě Stora Enso, přesněji v její pobočce v Ostravě, na základě získaných informací vyhodnotit současný stav a předložit návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení a zvýšení efektivnosti tohoto procesu.

Diplomová práce je rozdělená do sedmi oddílů. Na úvodní slovo navazuje kapitola popisující metodiku a metody zpracování zvoleného tématu, která spadá do teoreticko-metodické části práce.

Před samotnou analýzou a vyhodnocováním informací bylo potřebné prostudovat odbornou literaturu věnovanou dané problematice a získat přehled o poznatcích a trendech posledních let. Prezenci nastudovaných údajů je věnovaná kapitola popisující teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmách.

Další kapitoly spadají do části aplikačně ověřovací. Ve čtvrté kapitole je představena organizace, nadnárodní společnost s dlouholetou tradicí, v jejímž servisním středisku v Ostravě bylo prováděno šetření.

Ve firmě Stora Enso probíhá průběžně vzdělávání zaměstnanců. V páté kapitole je proveden rozbor současného procesu vzdělávání a rozvoje. Jsou zde zpracovány údaje získané především studiem interních materiálů a dotazníkovým šetřením.

V šesté kapitole jsou pak sepsány návrhy a doporučení, určené vedení pobočky a personálnímu oddělení, směřující ke zlepšení stávajícího stavu procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců firmy Stora Enso Ostrava.

Výsledky práce a z nich plynoucí závěry jsou shrnuty v poslední části.

2 Metodika a metody zpracování

Po volbě tématu a organizace, kde má být diplomová práce řešena, následovala příprava a naplánování postupu pro vypracování. To znamená rozvržení jednotlivých kapitol a především určení metod, které budou uplatněny při zpracování tématu.

Ke zpracování teoretické části byla použita metoda literární rešerše, jejímž cílem je poskytnout ucelený přehled informací souvisejících s tématem, se zaměřením především na otázky následně řešené v praktické části. Po prostudování 20 monografií, byla vypracována literární rešerše, kterou lze charakterizovat jako jednodruhovou. Podle použitých pramenů se jedná o rešerši dokumentografickou, zahrnující citace. Citováno bylo 14 zdrojů. Dále můžeme tuto rešerši označit jako klasickou, protože byla zpracována na základě tištěných sekundárních informačních zdrojů.

Při představování organizace byla nejdříve použita metoda popisu a při prezentaci údajů, jako jsou počty a zastoupení zaměstnanců v různých zemích, finanční výsledky v jednotlivých letech, pro Ostravu pak ještě podrobněji složení zaměstnanců podle věku, vzdělání, pohlaví, počtu let ve firmě atd. byla použita metoda porovnávání, a sice mezi jednotlivými skupinami i v různých letech. Data byla matematicky a statisticky zpracována a vyjádřena jejich relativní četnost, absolutní četnost, průměrná hodnota.

V praktické části bylo uplatněno více různých metod. Nejdříve byla provedena analýza současného procesu vzdělávání a rozvoje ve firmě, rozdělením na čtyři fáze a jejich charakteristikou. Informace byly získány dotazováním pracovníce personálního oddělení v rámci semistrukturovaného rozhovoru a především studiem interních materiálů firmy. Dále byly porovnávány počty školení, účast zaměstnanců, zastoupení externích dodavatelů a finanční náklady na vzdělávání zaměstnanců v jednotlivých letech. Jako metoda empirického výzkumu pro zvolené téma bylo vybráno dotazníkové šetření vycházející z prostudované literatury a firemních materiálů.

S cílem získat co nejvíce respondentů byl připraven anonymní online dotazník, strukturovaný tak, aby zásadní otázky byly prezentovány na začátku, segmentační na konci a byly zcela vynechány otázky otevřené, které se obecně netěší velké oblibě. Celkem bylo připraveno 19 otázek, které byly vyhodnocovány a statisticky zpracovány s využitím kontingenčních tabulek a grafů a doplněny dalšími výpočty.

Při vyhodnocování zjištěných výsledků šetření jakož i některých předem nastudovaných informací o firemním vzdělávání byla použita metoda klasifikační analýzy. K vyvozování

závěrů pak metody indukce i dedukce, kde indukce představuje zobecnění konkrétních závěrů, dedukce naopak znamená postup od obecného závěru ke konkrétnímu.

3 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

V teoretické části jsou uvedeny a objasněny základní pojmy týkající se zvolené problematiky tak, aby byla zřejmá návaznost a souvislosti mezi nimi. Největší pozornost je věnována jednotlivým fázím procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a s nimi souvisejícím otázkám.

Nejen odborníci na řízení lidských zdrojů, ale především samotní majitelé a manažeři firem jsou si vědomi, že kvalitní a kvalifikovaný personál je nesmírně důležitý pro jejich úspěšnost ve vysoce konkurenčním prostředí, a že zvyšuje tržní hodnotu společnosti. Proto vkládají do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců nemalé investice. Pokud jsou zaměstnanci dostatečně motivováni k rozvoji svých znalostí, mohou tyto investice přinést firmám vysokou návratnost. K zajištění efektivnosti vzdělávacích aktivit je nezbytné je připravovat a plánovat v souladu s firemní strategií a věnovat dostatečnou pozornost jednotlivým fázím celého procesu.

3.1 Řízení lidských zdrojů v organizacích

Vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoj je jednou z úloh útvaru řízení lidských zdrojů, proto bude první část věnována činnosti personálních pracovníků. Bláha et al. (2013, s. 245) říká: „Hlavním úkolem personálního útvaru¹ je umožnit organizaci dosáhnout jejích předem stanovených cílů tím, že vedoucím pracovníkům organizace předkládá podněty, intervenuje, poskytuje rady a podporu ve všem, co se nějak týká jejích zaměstnanců. Personální útvar je zainteresován na vytváření a realizaci personálních strategií a politik a na některých či na všech personálních činnostech.“

3.1.1 Funkce řízení lidských zdrojů v organizaci

Soudobé řízení lidských zdrojů se neomezuje pouze na dosahování požadovaných standardů, ale snaží se u pracovníků identifikovat a rozvíjet schopnosti, v nichž vynikají a kde mohou také dosahovat největšího pokroku v zájmu svém i v zájmu organizace (Barták, 2011).

¹ V této práci nejsou rozlišovány pojmy útvar řízení lidských zdrojů a personální útvar, personalista či pracovník HR.

Byars a Rue (2011) uvádějí šest hlavních funkcí útvaru řízení lidských zdrojů:

- plánování, získávání a výběr zaměstnanců,
- rozvoj lidských zdrojů,
- odměňování zaměstnanců a benefity,
- zdraví a bezpečnost,
- vztahy se zaměstnanci,
- výzkum v oblasti lidských zdrojů.

Za hlavní aktivity týkající se rozvoje lidských zdrojů jsou pak považovány:

- orientace a zaškolování zaměstnanců,
- navrhování a implementace rozvojových programů organizace,
- budování efektivních týmů v rámci organizační struktury,
- příprava systémů hodnocení výkonnosti jednotlivých zaměstnanců,
- pomoc zaměstnancům s rozvojovými kariérními plány.

V malých organizacích často vykonávají funkce personalistů provozní manažeři, ve středně velkých organizacích pak takzvaní generalisté. Velké organizace mají většinou personální útvar, kde mají úkoly rozděleny specialisté, zaměřující se na různé oblasti týkající se lidských zdrojů, například nábor zaměstnanců, pracovní právo nebo právě na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (Byars a Rue, 2011).

Specialista na vzdělávání a rozvoj je zodpovědný za přípravu školení a následnou kontrolu jejich průběhu a výstupů. Pokud má být dosaženo efektivních výsledků, je nutná spolupráce personalistů s provozními manažery na řízení vzdělávacího procesu, a sice od jeho začátku do ukončení. Evangelu, van Bommel a Juříčka (2013) považují vzdělávací program za ukončený až v okamžiku, kdy absolventi začnou používat nové kompetence v praxi.

Evangelu, van Bommel a Juříčka (2013) uvádějí, že velké společnosti mající mnoho poboček po celém světě uplatňují dva typy řízení vzdělávacích aktivit, s centralizovaným nebo lokálním řízením. Na lokální úrovni jsou vzdělávací aktivity realizovány na základě nedosahování požadovaných výsledků a odvíjí se od rozhodnutí vedení jednotlivých poboček. Centralizované řízení zahrnuje skupinu zákonem stanovených programů, např. BOZP, protikorupční chování, ochranu osobních údajů. Vzdělávací programy vždy navazují na strategické plány.

3.1.2 Strategický rozvoj lidských zdrojů

Na úvod této kapitoly je vhodné objasnit pojem intelektuální kapitál a jeho složky. Intelektuální kapitál je velmi často považován za součást nehmotných aktiv organizace. Bláha et al. (2013, s. 14) definuje intelektuální kapitál následovně: „Jedná se o komplex nehmotného vlastnictví, znalostí, dovedností, postupů, procesů, aplikovaných zkušeností, technologií užívaných v organizacích, vztahu se zákazníky, profesní a profesionální dovednosti, které vytvářejí další hodnotu a konkurenční výhodu organizace na trhu.“

Intelektuální kapitál lze rozložit na tři složky, a sice na lidský, společenský a organizační kapitál. Lidský kapitál zahrnuje všechny znalosti, dovednosti, možnosti a potenciál zaměstnanců organizace k rozvoji a realizaci inovací. Společenský neboli sociální kapitál znamená síť mezilidských kontaktů a procesů, které umožňují pracovníkům získávat a rozvíjet intelektuální kapitál prostřednictvím fungujících vztahů v organizaci i mimo ni. Za organizační kapitál lze označit poznatky, které vlastní organizace ve svých informačních systémech, v manuálech, dokumentech, směrnících (Bláha et al., 2013).

Pro firmu, která považuje lidský kapitál za hlavní zdroj konkurenční výhody, je základním cílem strategického rozvoje lidských zdrojů zvyšování jejich schopností. Konkrétně se jedná o rozvoj intelektuálního kapitálu, zlepšování a propagování individuálního, týmového i celoorganizačního učení a vzdělávání pomocí vytváření prostředí podporující a podněcující zaměstnance ke vzdělávání a rozvoji a k systematickému řízení znalostí (Armstrong, 2007).

V praxi se většina rozvojových programů odehrává v lavicích, pracovníci si z těchto školení odnášejí jen 10-15% informací. Proto je důležité, aby rozvoj zaměstnanců probíhal systematicky, v souladu se strategickými plány firmy. „Za strategické prvky řízení rozvoje jsou považovány jeho hraniční fáze: identifikace potřeb a vyhodnocení efektivnosti rozvojových programů“ (Dvořáková, 2012, s. 285).

Bláha (2013) uvádí rozlišení činnosti související s rozvojem zaměstnanců podle různých úrovní řízení lidských zdrojů. Na úrovni strategického řízení se stanovuje obecný program rozvoje řízení organizace, probíhá příprava programu rozvoje flexibility zaměstnanců a plánování rozvoje zkušeností pro zaměstnance. Úkolem úrovně taktického řízení je zajišťování rozvoje řízení organizace, realizace výběrových řízení pro vzdělávací instituce a podpora sebevzdělávání a osobního rozvoje. Úroveň operativního řízení řeší využívání specifických forem rozvoje pracovních kompetencí, tréninky na pracovišti včetně využívání e-learningu.

Strategie řízení lidských zdrojů vychází z celopodnikové strategie, musí být v souladu, protože má za úkol napomáhat splnění strategických cílů organizace. Schéma č. 3.1 zachycuje vztahy mezi jednotlivými úrovněmi strategií ve společnosti a jejich provázanost.

Schéma č. 3.1: Úrovně strategie



Zdroj: BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5, s. 51.

3.1.3 Učící se organizace

V literatuře jsou rozlišovány různé koncepce vzdělávání v organizacích podle toho, jak se staví ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců. Autorem koncepce učící se organizace je Peter Senge, který identifikoval pět základních disciplín, jejichž využívání je potřebné k efektivnímu fungování procesu vzdělávání a rozvoje v organizaci. Jedná se o systémové myšlení, osobní mistrovství, mentální modely, sdílené vize a týmové učení (Horváthová et al., 2014).

Koncepce učící se organizace uplatňují organizace, které na základě analýzy vlastních zkušeností a pomocí vědomého a soustavného učení se z probíhajících procesů, jsou schopny objevovat, co je efektivní. Klima v takové organizaci povzbuzuje lidi ke vzdělávání a rozvoji, je to součástí strategického plánu, kde strategie podniková a strategie vzdělávání jsou úzce propojeny. Učící se organizace klade důraz na udržení a předávání znalostí. Celá organizace, včetně všech zaměstnanců se stále učí (Armstrong, 2007).

Hroník (2007) poukazuje v učících se organizacích především na zodpovědnost každého zaměstnance za svůj osobní a profesionální rozvoj, význam samostudia a sdílení zkušeností, využití koučování a mentorování.

3.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Z předchozího textu je zřejmé, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců patří k nejdůležitějším činnostem útvaru řízení lidských zdrojů. Tato kapitola je věnována především významu a rozlišení těchto dvou klíčových pojmů celé práce, předtím než bude rozebírán proces vzdělávání a rozvoje jako takový. Vzhledem k tomu, že se jedná o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, tedy dospělých lidí, jsou zde zmíněny i specifika vzdělávání dospělých.

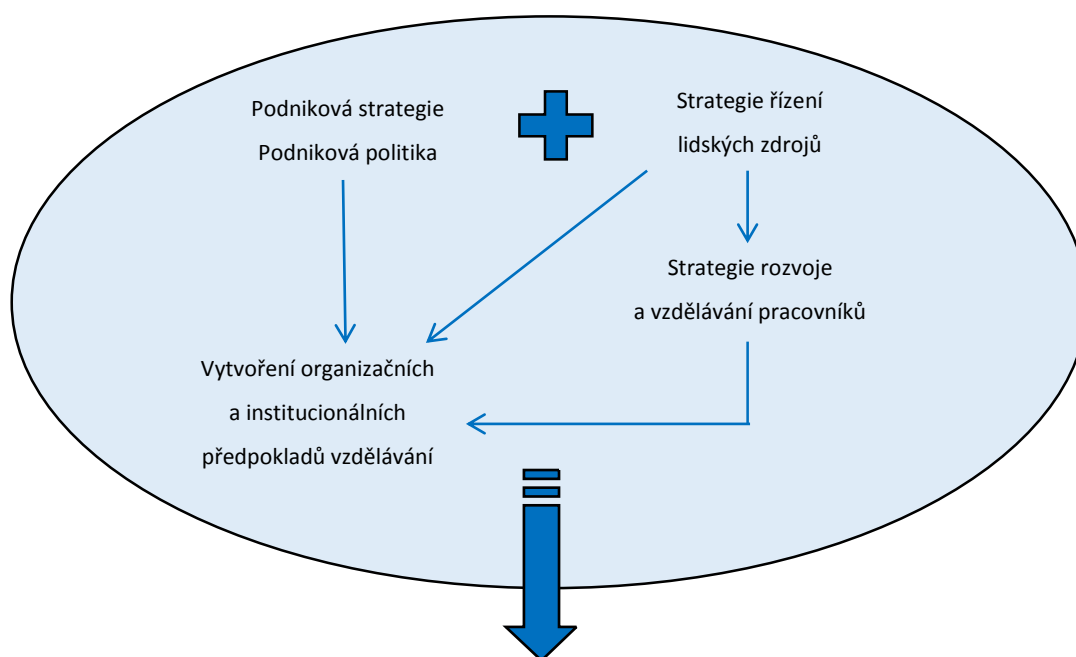
3.2.1 Vzdělávání zaměstnanců

Během procesu vzdělávání zaměstnanci získávají nebo rozvíjejí potřebné dovednosti, schopnosti, znalosti a postoje požadované ke zlepšení výkonu na současné pracovní pozici. Jedná se o časově ohraničené aktivity krátkodobého charakteru. Efektivitu vzdělávání lze měřit hodnocením zaměstnanců, analýzou nákladů a přínosů, certifikací a testováním (Bláha, 2013).

V moderně řízených organizacích patří vzdělávání zaměstnanců k nejvýznamnějším personálním činnostem. „Vzdělávání zajišťuje, aby pracovníci firmy měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i v budoucnosti, aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s moderním rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na firmu“ (Koubek, 2011, s. 139).

Dostatek pozornosti je vhodné věnovat novým zaměstnancům a jejich vzdělávání během počátečního období ve firmě, protože to může významně ovlivnit jejich následný pracovní výkon a profesionální chování a celkový vztah k firmě (Koubek, 2011). Na význam systematického vzdělávání v adaptační fázi poukazuje také Hroník (2007), jelikož je součástí rozvoje kariéry a má výrazný vliv na míru fluktuace, která bývá nejvyšší v prvním roce od přijetí.

Schéma č. 3.2: Východiska firemního vzdělávání



Koncepce vzdělávání,

tj. určení základního smyslu vzdělávání, jeho pojetí, postavení ve firmě, stanovení cílů a funkcí.



Základem jsou: popisy práce, kompetence, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, kvalifikační požadavky, ověření způsobilosti, vnitřní pravidla, součinnost resp. spolupráce s dalšími institucemi.



Systém vzdělávání,

tj. definování potřeb vzdělávání, plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávání.



Plán vzdělávání,

tj. přehled všech vzdělávacích aktivit podniku určených k realizaci v určitém období.



Projekt konkrétní vzdělávací akce.

Zdroj: BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5, s. 28.

Bartoňková (2010) používá termín firemní vzdělávání a definuje ho jako proces změn pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností zaměstnanců, organizovaný firmou. Jako východiska pro efektivní fungování firemního vzdělávání uvádí existenci a provázanost podnikové strategie a politiky, strategie řízení lidských zdrojů včetně strategie vzdělávání zaměstnanců, a dále pak vytvoření organizačních a institucionálních předpokladů vzdělávání (viz schéma č. 3.2).

Vzdělávání dospělých

Je známo, že dospělí lidé se učí jinak než děti a také mají jinou motivaci a cíle. Vzdělávací aktivity jsou proto připravovány a vedeny odlišným způsobem, protože chceme dosáhnout co největší efektivity, vzhledem k vynaloženým prostředkům.

Barták (2007, s. 17) píše, že „vzdělávání dospělých v organizacích se zpravidla zaměřuje na zlepšování pracovního výkonu, uplatňování zákonů, pravidel nebo postupů, povědomí o širším kontextu, rozvoj potenciálu, iniciování a zvládání změn, řízení vztahů, odborné dovednosti směřující k získání či prohlubování příslušné odborné kvalifikace.“

Dvořáková (2012, s. 284) uvádí některé potřeby specifické pro vzdělávání dospělých jedinců:

- „jednorázová školení na rychlé zafixování vědomostí jim zpravidla nestačí,
- jen zcela výjimečně aplikují informace ze studijních materiálů,
- nové věci absorbují nejlépe akcí a prožitkem,
- musí mít příležitost učit se z chyb,
- potřebují pravidelnou zpětnou vazbu ke svému pokroku a nástroje k sebekontrolě.“

Byars a Rue (2011) považují za vhodné pro zvýšení úspěšnosti vzdělávacích programů řídit se některými známými principy:

- lidé jsou více motivováni, pokud jim vzdělávací program umožňuje dosáhnout vlastních cílů, jako např. finanční zajištění, jistotu práce, uznání nebo postavení,
- pro účastníky je důležité mít zpětnou vazbu ohledně změn po skončení školení, je dobré, aby věděli, jak se změnil jejich výkon (např. grafické znázornění v čase),
- je vhodné posilovat požadované chování, třeba pochvalou nebo oceněním,
- uspořádání programu by mělo být logické a navazující, tak aby účastníci mohli vidět souvislosti,

- pro efektivní učení je nezbytné průběžně opakovat již řečené a umožnit praktická cvičení na procvičení,
- obecně platí, že pauzy mezi jednotlivými školeními usnadňují celý vzdělávací proces, ovšem i toto je třeba posuzovat podle konkrétního typu tréninku,
- jako často úspěšná metoda se ukázalo, poskytnout nejdříve stručný přehled o problematice a pak si témata rozdělit na jednotlivé části a probrat je hlouběji.

Vzhledem k tomu, že znalosti, schopnosti a dovednosti zaměstnanců jsou motorem většiny firem, je třeba je po zavedení do firmy udržovat na dosažené úrovni díky opakování a ožívování, dále rozvíjet do vyšší kvality, propojovat navzájem, inovovat, implementovat do praxe (Evangelu, von Bommel a Juříčka, 2013).

3.2.2 Rozvoj zaměstnanců

Rozvoj zaměstnanců je dlouhodobý proces a zahrnuje vzdělávací aktivity zaměřené na budoucí potřeby firmy, na přípravu zaměstnanců pro náročnější a odpovědnější pracovní úkoly, požadující vyšší úroveň znalostí, schopností a dovedností. Efektivita tohoto procesu se projevuje dostupností kvalifikovaných zaměstnanců a možností vnitřní mobility (Bláha, 2013).

Pro úplnost lze doplnit, že se jedná o proces systematický, který zahrnuje tvorbu a realizaci komplexního programu rozvoje a také kontrolu, hodnocení a modifikaci vzdělávacích projektů (Barták, 2011).

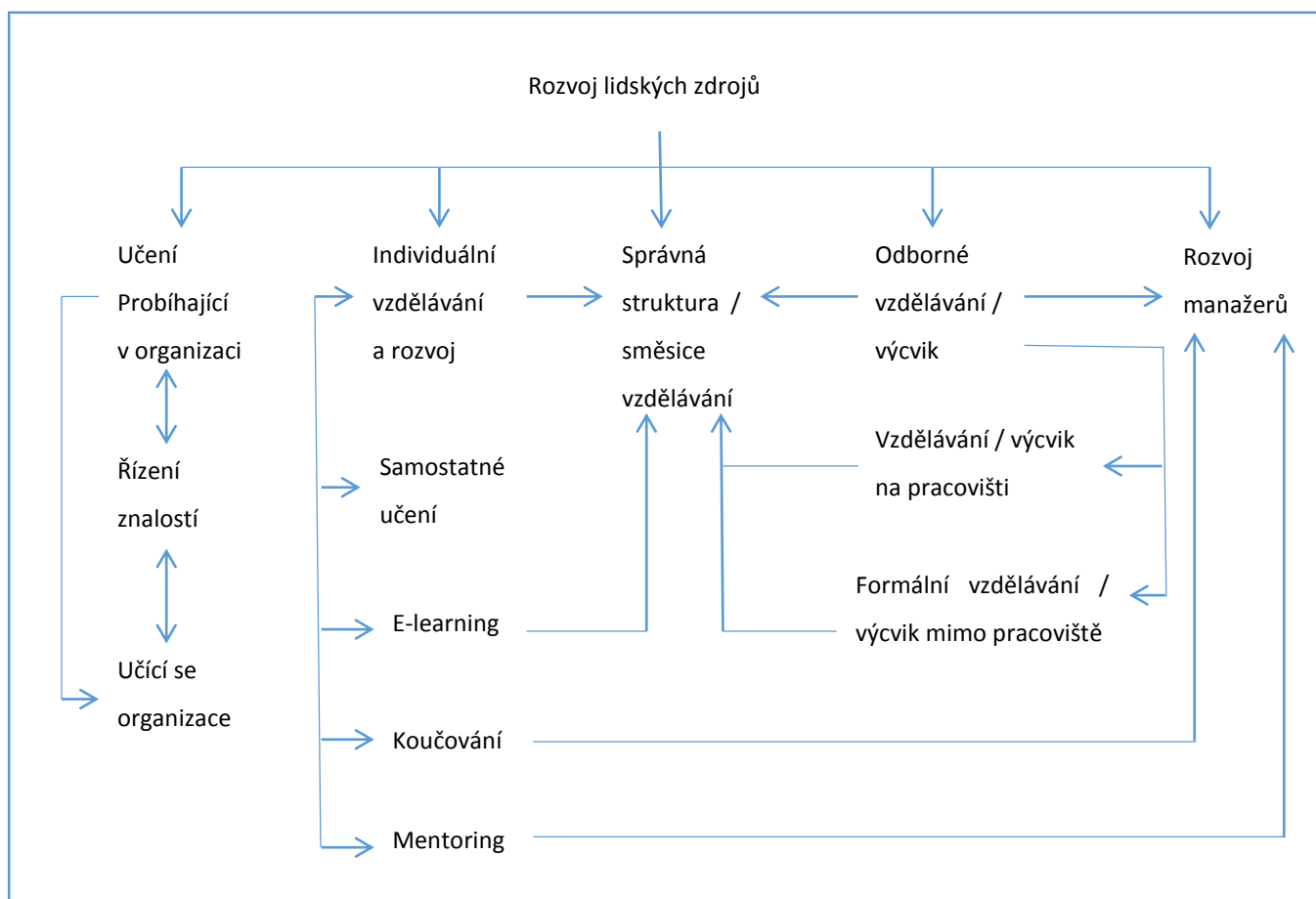
Koubek (2011, s. 149) píše, že „rozvoj pracovníků je v podstatě vzdělávání, které připravuje pracovníka na širší pracovní úkoly, než jaké od něj požaduje jeho současné pracovní místo, univerzalizuje a flexibilizuje jej, poskytuje mu širší rozhled a v neposlední řadě formuje jeho osobnost a chování. Rozvoj zvyšuje konkurenceschopnost pracovníka na trhu práce, ať už ve firmě nebo mimo ni.“

Tureckiová (2009) mimo jiné uvádí, že v rámci rozvoje lidských zdrojů dochází k určení klíčových pracovníků a podpoře rozvoje jejich potenciálu a efektivity jejich výkonu, je zajišťován rozvoj kariéry, čili její plánování a řízení, včetně vytváření plánů individuálního rozvoje a plánů nástupnictví.

Je důležité si uvědomit, že primární odpovědnost za rozvoj spočívá na jednotlivých pracovnících, úkolem organizací je poskytnout zaměstnancům příležitost a podmínky k rozvoji svých dovedností a znalostí v rámci jejich možností (Armstrong, 2007).

Rozvoj lidských zdrojů představuje mnoho činností. Jejich přehled a především provázanost zobrazuje schéma č. 3.3.

Schéma č. 3.3: Složky rozvoje lidských zdrojů



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-247-1407-3, s. 444.

3.3 Fáze procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

V této kapitole budou rozebrány jednotlivé fáze procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Byars a Rue (2011, s. 154) píší: „úspěšný vzdělávací program zahrnuje následující kroky:

- analýza pracovní pozice,
- vyhodnocení vzdělávacích potřeb s ohledem na cíle organizace,
- určení cílů vzdělávacích akcí,
- uskutečnění vzdělávacího programu,
- vyhodnocení výsledků vzdělávání.“

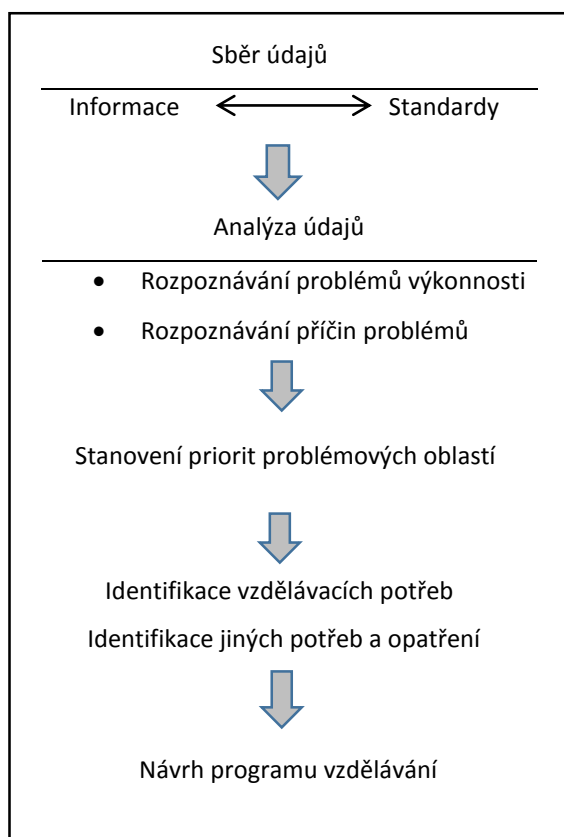
Bláha et al. (2013) uvádějí čtyři opakující se fáze, v podstatě spojují předchozí první dva kroky v jeden. Dále v textu bude používáno následující členění:

- „ identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb,
- plánování vzdělávání a rozvoje,
- realizace vzdělávacích aktivit,
- hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje“ (Bláha a kol., 2013, s. 123).

3.3.1 Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb

K identifikaci vzdělávacích potřeb je nutné učinit tři navazující kroky, a to organizační analýzu, analýzu práce, a analýzu jednotlivých pracovníků (Bláha et al., 2013). Například analýza práce (pracovní pozice) pomáhá identifikovat znalosti, dovednosti a schopnosti potřebné k vykonávání dané pozice. Vzdělávací program by měl vést k jejich zlepšování, k dosažení vyhovující úrovně.

Schéma č. 3.4: Proces identifikace vzdělávacích potřeb

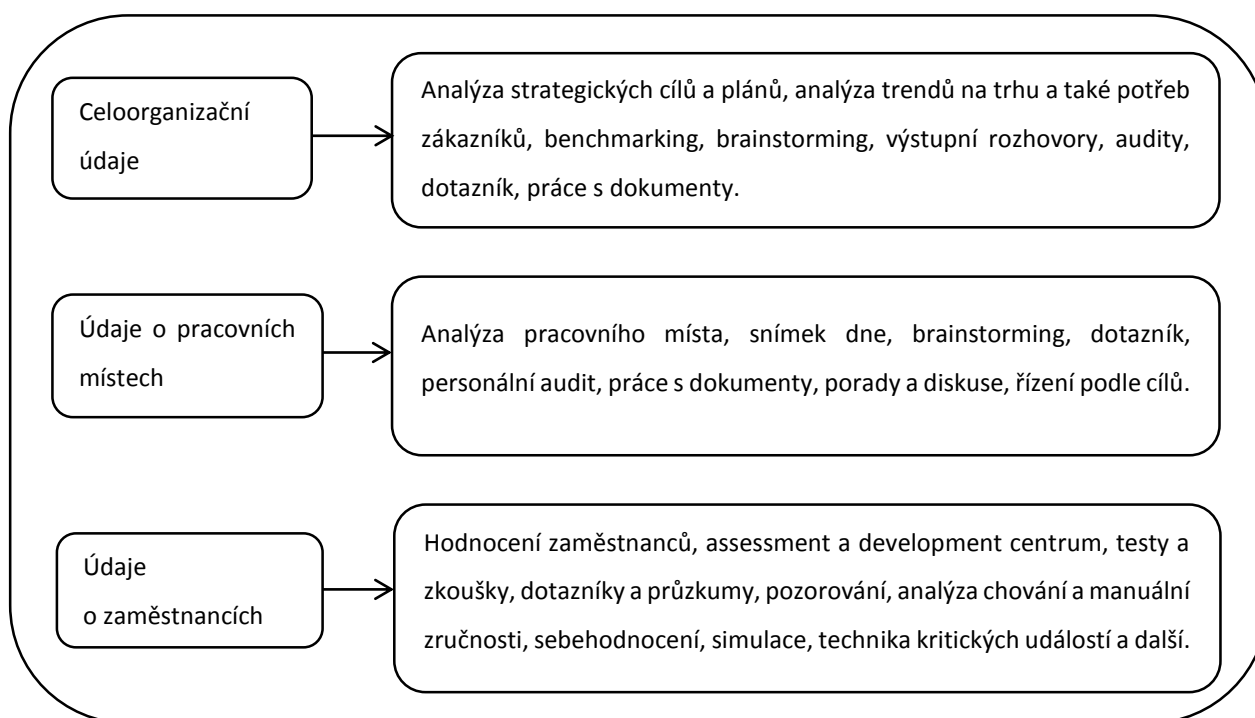


Zdroj: VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8, s. 95.

Všechny získané údaje je třeba zpracovat, posoudit z různých hledisek, provést sumarizaci, rozřídění, nalézt souvislosti. Proces analýzy směřuje k odhalení problémů ve výkonnosti a potřebných změn (Vodák a Kucharčíková, 2011). Jinými slovy, vyhodnocení vzdělávacích potřeb znamená systematickou analýzu toho, jaké vzdělávací aktivity potřebuje organizace uskutečnit, aby dosáhla svých cílů. To lze zjistit na základě uskutečnění pohovorů, dotazníkových šetření, pozorování, vytvořením speciálních skupin nebo studiem dokumentů (Byars a Rue, 2011).

Proces identifikace vzdělávacích potřeb názorně zobrazuje schéma č. 3.4, jaké metody k tomu lze využít, zachycuje schéma č. 3.5.

Schéma č. 3.5: Metody zjišťování vzdělávacích potřeb



Zdroj: BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0, s. 125.

3.3.2 Plánování rozvoje a vzdělávání

V kapitole bude věnována pozornost určení vzdělávacích cílů, specifikům jednotlivých vzdělávacích metod, účastníkům školení a také nákladům na vzdělávání.

Cíle vzdělávání

Poté co jsou známy potřeby, je nutné určit cíle vzdělávání, co by mělo být výsledkem pro jednotlivce, oddělení nebo organizaci po skončení vzdělávacího programu. Mělo by být

jasné, kdo, kdy a co se bude učit, jaký vliv bude mít vzdělávací aktivita na výsledky oddělení a celé organizace a také na výkon a přístup jednotlivce (Byars a Rue, 2011). Nelze opomenout rozpočet se všemi náklady, včetně ubytování a stravování, metody hodnocení, kdo, kdy bude hodnotit. „Při plánování vzdělávání, výcviku a rozvoje je vždy potřeba brát v úvahu současnou existující i budoucí požadovanou úroveň dovedností a kompetencí, dále dostupnost potřebných vzdělávacích aktivit, možnost využití koučinku a mentorinku, potřebu sladění kariér zaměstnanců s podnikatelskými cíli organizace, jejich odlišné potřeby, preference, odlišnou úroveň jejich talentu a odbornosti v závislosti na různých fázích jejich kariér“ (Bláha et al., 2013, s. 66).

Rozvoj zaměstnanců souvisí s ostatními personálními činnostmi jako je například hodnocení a motivace, proto lze rozvojové cíle dobře formulovat na základě hodnocení dosavadních výkonů. Tyto cíle jsou pak podkladem pro zpracování rozvojového plánu zaměstnance. Jako optimální se ukázalo, stanovit jeden až tři rozvojové cíle. Rozvojové cíle se mohou zaměřovat na oblast osobní, odbornou nebo funkční a vycházejí nejen z požadavků na zlepšení výkonu, ale také z předpokládaných změn povahy či náročnosti pracovní pozice (Bláha et al., 2013).

Kategorie cílů vzdělávacích programů jsou uvedeny zde:

- „programové neboli hlavní cíle,
- cíle vzdělávací akce (studijní cíle),
- dílčí cíle“ (Bláha et al., 2013, s. 125).

Důležité je, aby každý cíl splňoval SMART kritéria, tedy byl konkrétní, měřitelný, dosažitelný, realistický a definovaný v čase.

Metody vzdělávání a rozvoje

Při samotném vzdělávání mohou být použity různé metody, ať už samostatně nebo kombinovaně, s ohledem na konkrétní cíle a potřeby. Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod jsou rozděleny do pěti skupin ve schématu č. 3.6. Horváthová et al. (2014, s. 86) rozlišuje dvě základní skupiny metod vzdělávání a rozvoje:

- „Metody vzdělávání a rozvoje na pracovišti (On the job) – jedná se o metody vzdělávání používané na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů a povinností. Patří sem například: rotace práce, koučování, mentorování, instruktáž při výkonu práce, stínování, asistování, pověření úkolem apod.

- Metody vzdělávání a rozvoje mimo pracoviště (Off the job) – jedná se o kurzy na školách, ve vzdělávacích institucích, ve zvláštních vzdělávacích zařízeních (trenažéry, počítačové učebny apod.), na vývojových pracovištích apod. Patří sem například: přednášky, semináře, workshop, skupinová diskuse, demonstrování, řešení případových studií, simulace, hraní rolí, development centre (DC), manažerské hry apod.“

Charakteristika těchto metod je přehledně zpracována v tabulce č. 3.1.

Tabulka č. 3.1: Nejpoužívanější metody vzdělávání

Metoda	Popis	Výhody	Nevýhody
E-learning	Vzdělávání pomocí informačních technologií	<ul style="list-style-type: none"> • Samostudium dle vlastních potřeb. • Dostupnost kdykoliv a odkudkoliv. • Úspora nákladů. • Rychlost šíření informací 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoké náklady na zavedení. • Chybí kontakt se školitelem (tutorem). • Delší doba zaškolení v používání techniky. • Není vhodný pro některé typy vzdělávacích akcí.
Rotace práce	Zaměstnanci získávají zkušenosti na různých pracovních místech v organizaci.	<ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření znalostí a zkušeností. • Komplexní přehled o provázanosti procesů v organizaci. • Větší flexibilita. 	<ul style="list-style-type: none"> • Příliš krátká doba na jednotlivých pracovištích. • Zátěž pro školitele na jednotlivých pracovištích.
Koučování	Individuální způsob pomáhání koučovanému při zlepšování jeho výkonu a rozvíjení jeho dovedností a schopností. Kouč podporuje, dává akční a učící se otázky.	<ul style="list-style-type: none"> • Úzká oboustranná spolupráce, individuální přístup ke koučovanému. • Neformální prostředí. • Řeší se konkrétní situace, problémy a úkoly. • Nástroj retence zaměstnanců, zvýšení jejich výkonnosti a možností rozvoje manažerů. • Podněcování aktivity, inovativnosti a zodpovědnosti za výsledky své práce i za vlastní rozvoj. 	<ul style="list-style-type: none"> • Probíhá pod tlakem pracovních úkolů. • Časová náročnost. • Důležitost osobních kvalit a dovedností kouče.
Mentorování	Mentorování je nenásilné, oboustranné a vzájemně přínosné vzdělávání, kdy mentor poskytuje rady, sdílí znalosti a zkušenosti. Mentor je zdrojem	<ul style="list-style-type: none"> • Je založeno na neformálním osobním vztahu. • Školený zaměstnanec si sám vybírá svého mentora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Probíhá pod tlakem pracovních úkolů. • Časová náročnost. • Vyžaduje zkušené a proškolené mentory.

	informací a zároveň i dokáže klást otázky, jejichž zodpovězením se svěřená osoba dále rozvíjí.	<ul style="list-style-type: none"> • Pomáhá lidem při učení. • Jedná se o vzdělávání při výkonu práce. • Zaměstnanci jsou vedeni zkušenými manažery, takřka výhradně z prostředí organizace. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nebezpečí volby nevhodného mentora.
Asistování	Zaměstnanec působí jako asistent zkušeného vedoucího. Účastní se aktivit a rozhodování během pracovního procesu a tím se učí.	<ul style="list-style-type: none"> • Prakticky zaměřeno. • Soustavné působení na vzdělávaného. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jeden zdroj informací a instrukcí. • Podceňování alternativních pracovních postupů.
Instruktaž při práci	Zkušený zaměstnanec předvádí pracovní postup a zaměstnanec si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění svých pracovních úkolů.	<ul style="list-style-type: none"> • Rychlý zácvik u jednodušších pracovních postupů. • Vytvoření pozitivního vztahu spolupráce. 	<ul style="list-style-type: none"> • Spíše jednorázové působení. • Může probíhat v hlučném a rušivém pracovním prostředí.
Přednáška	Verbální prezentace určitého tématu.	<ul style="list-style-type: none"> • Předávání velkého množství informací velkým skupinám. • Nízké náklady. 	<ul style="list-style-type: none"> • Chybí možnost vzájemné interakce přednášejícího s účastníky.
Seminář	Výměna informací, názorů a zkušeností účastníků formou referátů a diskusí.	<ul style="list-style-type: none"> • Podpora a rozvoj myšlenek. • Okamžitá zpětná vazba. 	<ul style="list-style-type: none"> • Důkladnější příprava akce.
Hraní rolí	Účastníci předvádějí nějakou situaci a berou na sebe role postav do ní zapojených.	<ul style="list-style-type: none"> • Rozvíjí interaktivní dovednosti. • Účastníci se učí samostatně myslet, rychle a vhodně reagovat a zvládat své emoce. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyžaduje pečlivou přípravu a zkušené lektory. • Účastníci mohou upadat do rozpaků nebo neberou cvičení vážně.
Simulace	Obvykle se jedná o řešení běžné pracovní situace, kdy účastníci obdrží podrobný scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí.	<ul style="list-style-type: none"> • Formování schopnosti vyjednávat a rozhodovat se. • Účastníci jsou vtaženi do skutečných, reálných situací. 	<ul style="list-style-type: none"> • Náročná na přípravu. • Vyžaduje zkušené lektory.
Workshop	Řešení praktických problémů v rámci týmu.	<ul style="list-style-type: none"> • Neformální prostředí. • Možnost vyřešení konkrétních pracovních problémů. • Použití i u početnější skupiny. 	<ul style="list-style-type: none"> • Náročné na facilitační schopnosti lektora.
Outdoor training (školení hrou)	Jedná se o hry a pohybové aktivity, při nichž se manažeři učí manažerským dovednostem.	<ul style="list-style-type: none"> • Zábava. • Praktické procvičování i nepříjemných situací. • Podporuje týmovou práci. • Rozvíjení interaktivních a manažerských dovedností. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hry mohou být pokládány za nerealistické. • Obavy a tréma z nevydařeného „hereckého“ výkonu. • Náročná na přípravu.

Development centre (DC)	Účastníci prokazují požadované schopnosti a dovednosti prostřednictvím různých testů, behaviorálních rozhovorů, hraním rolí, řešením konkrétních úkolů apod.	<ul style="list-style-type: none"> • Vhodný zdroj informací pro povyšování zaměstnanců. • Výstupy z DC poskytují podněty pro rozvojové plány zaměstnanců. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoké náklady na přípravu a realizaci. • Náročná na přípravu. • Vyžaduje zkušené lektory.
--------------------------------	--	---	--

Zdroj: HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. 337 s. ISBN 978-80-248-3554-9, s. 89-90.

Evangelu, van Bommel a Juříčka (2013, s. 99) píší, že „nadstandardní přípravu při výběru metod, která zahrnuje vysoce individuální přístup, je vhodné poskytnout hlavně klíčovým osobám z firmy. Je-li to možné, volíme takovou metodu, která vyhovuje vývojové úrovni většiny školených osob ve skupině.“

Dvořáková (2012) zdůrazňuje význam využití koučování a mentorování, protože jsou účinné, spolehlivé, přinášejí zvýšení výkonnosti a výnosnosti. Jedná se o metody neformální a snadno proveditelné, ovšem vyžadující prostředí důvěry a komunikace. Při tomto způsobu zaučování lze dobře identifikovat vysoce talentované jedince, vést lidi k odpovědnosti za výsledky, poskytovat okamžitou zpětnou vazbu.

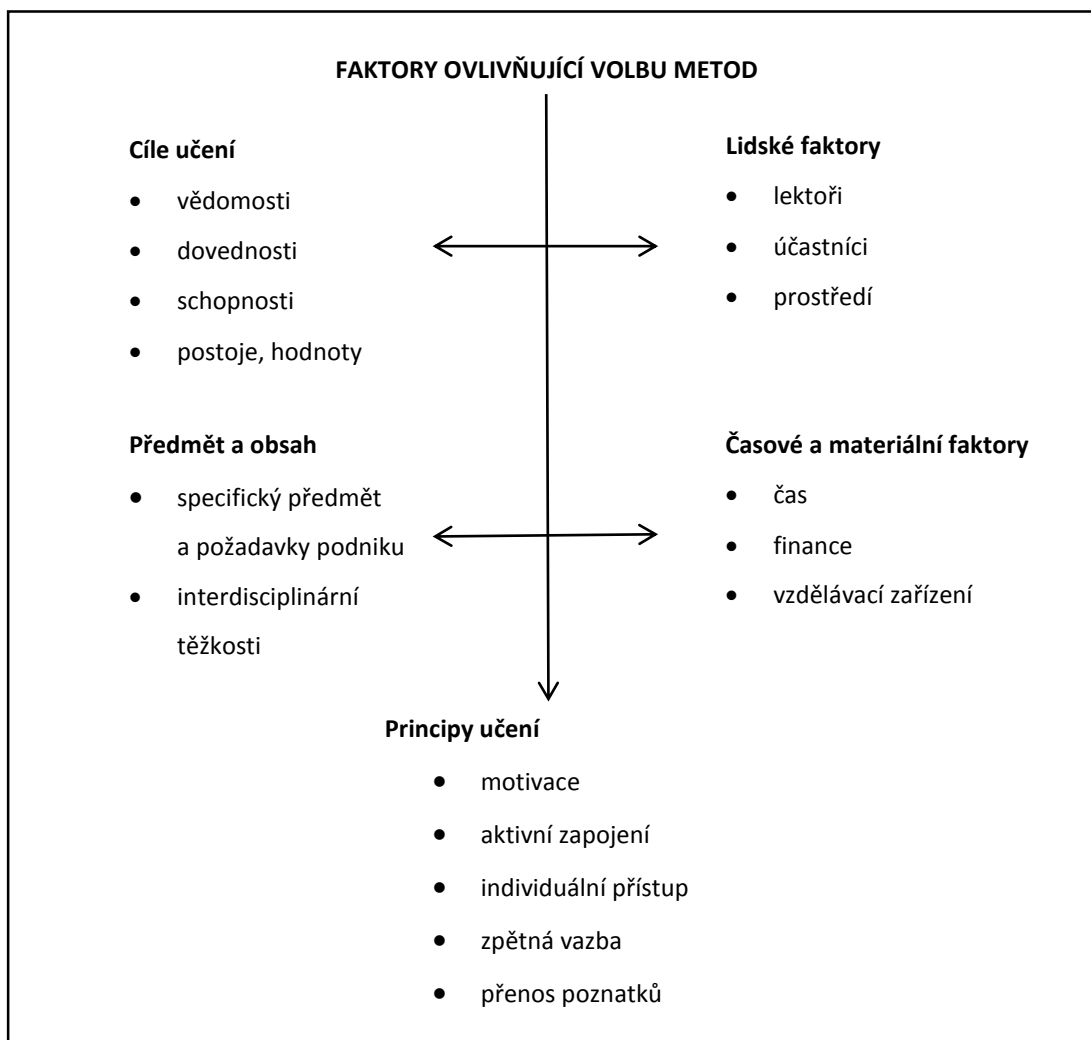
Mnoho firem využívá ke vzdělávání informační technologie, jedná se o tzv. e-learning. Účastníci e-learningových kurzů pracují především samostatně, mají dostupné studijní materiály. S kolegy a tutory mohou komunikovat prostřednictvím e-mailu, diskusních fór, v rámci videokonferencí a podobně (Horváthová et al., 2014).

Metodou, která navazuje na e-learning je tzv. blended learning. Tureckiová (2009) vysvětluje blended learning jako specifickou formu vzdělávání, kombinující efektivně různé metody a techniky učení a vzdělávání včetně e-learningu. Jde především o to, správně využít všech dostupných nástrojů a uvážlivě aplikovat vhodné didaktické principy. Očekává se aktivní podpora a spolupráce učících se jednotlivců i celých skupin.

Morgan McCall se svými kolegy z Centra kreativního řízení (CCL) v Severní Karolině prováděl v 90. letech minulého století průzkum vzdělávání vysoce výkonných manažerů. Výsledkem je „Model pro vzdělávání a rozvoj 70:20:10“, který tvrdí, že „70% nových poznatků pochází z pracovního života a z řešení složitých úkolů, 20% se lidé naučí prostřednictvím vztahů s kolegy, zájmových skupin, z poznávání nových lidí a zpětné vazby na svou práci a 10% se naučí na formálním tréninku případně samostudiem“, jak uvádějí Evangelu, van Bommel a Juříčka (2013, s. 128). Lze tedy říci, že formální tréninky a samostudium jsou sice

nejméně efektivní metodou vzdělávání, ale mají v procesu vzdělávání důležitý význam, podněcují účastníky v dalším učení, motivují a inspirují k hledání nových informací, nabyté dovednosti jsou na pracovišti dále rozvíjeny.

Schéma č. 3.6: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod



Zdroj: VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8, s. 112.

Osobnost školitele

Evangelu, van Bommel a Juříčka (2013) zdůrazňují význam volby správného školitele. Úspěch připravované vzdělávací akce stojí právě na osobě školitele. Dojde-li k chybnému výběru, efektivita vzdělávacího programu má od počátku menší naději na úspěch. Kompetence, které budeme u lektora sledovat, jsou tyto: univerzální, profesní, osobnostní, sociální a specifické pro firmu. Výběr vhodného lektora by měl zohledňovat i zvolenou vzdělávací metodu. Každý lektor je odborník na několik vybraných metod, ne na všechny. „Lektor musí

znát krátkodobé, střednědobé i dlouhodobé plány firmy, aby mohl zkontrolovat správnost obsahu a prezentovat správné firemní hodnoty“ (Evangelio, van Bommel a Juříčka, 2013, s. 56). Pokud není vzdělávací program provázaný s firemní strategií, je jeho obsah neúplný a je možné, že nepovede k dosažení potřebného efektu.

Účastníci školení

Evangelio, von Bommel a Juříčka (2013) považují za důležitý pro efektivitu vzdělávacího programu výběr lidí, kteří se ho mají účastnit. „Když někoho přehlédnete, určitě se to vymstí. Pokud je do programu zařazen nepatřičný člověk, také to sníží efektivitu“ (Evangelio, von Bommel a Juříčka, 2013, s. 51). Pro výběr správných osob do vzdělávacího programu je nejprve nutné si definovat kompetence, které firmě chybí a poté je přiřadit patřičným pracovním pozicím, a osoby pracující na těchto pozicích je třeba školit. Nemá smysl do vzdělávacích programů zařazovat jedince, kteří nejsou dostatečně motivovaní.

Důležitým hlediskem je rovněž skutečnost, že „období sociálního a morálního vývoje, ve kterém se jedinec nachází, ovlivňuje i způsob, jak se chová na školení, jaké vzdělávací metody mu nejvíce vyhovují nebo naopak, které chápe jako ohrožující“ (Evangelio, von Bommel a Juříčka, 2013, s. 97). To vše by mělo být rovněž zohledněno, když se vybírá skupina lidí na společné školení.

Vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště

Vzdělávání zaměstnanců může firma provádět buď přímo na pracovišti nebo mimo, např. v prostorách vzdělávacích institucí, s využitím svých či externích školitelů. Koubek (2011) uvádí následující výhody i nevýhody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. Výhody vzdělávání na pracovišti: je levné, zpravidla individuální a díky tomu flexibilní, praktické zkušenosti přinášejí snadnější osvojení, učení probíhá v konkrétních podmínkách dané firmy. Nevýhodou může být problém najít vhodného a schopného školitele, vytvořit podmínky pro nerušené vzdělávání. Jelikož školitel zaučuje na úkor své práce a tu musí vykonat ostatní, zatěžuje to celý pracovní kolektiv.

Probíhá-li vzdělávání mimo pracoviště, jsou kurzy obvykle vedeny zkušenými odborníky, účastníci získají nejaktuálnější informace, seznámí se s nejmodernějšími stroji, zařízeními, přinesou do firmy nové myšlenky a přístupy. Ovšem znamená to pro firmu také vyšší finanční náklady, často i organizační potíže díky nepřítomnosti školených pracovníků. Někdy kurzy vzdělávacích institucí nemusí plně vyhovovat potřebám firmy, např. účastníci mohou používat odlišné vybavení.

Náklady na vzdělávání

Evangelu, von Bommel a Juříčka (2013, s. 7) píší, že „až 30 procent nákladů na školení zaměstnanců vydají firmy zbytečně. A to z důvodu neznalosti potřebných metodik, nekritickým zápallem pro vybrané téma, nepromyšleným rozhodnutím nebo nedostatečnou přípravou a motivací účastníků.“

Bartoňková (2011) rozlišuje dva druhy nákladů:

- náklady na vzdělávací program - fixní náklady,
- náklady na účastníky - variabilní náklady.

Náklady na vzdělávání lze snížit pomocí úsporných opatření, jakými jsou výcviky přímo na pracovišti, využívání vlastních lektorů, příprava standardních modulů, e-learning, opakované použití školicích materiálů, snižování cestovních nákladů a nákladů na ubytování a stravu organizováním krátkých kurzů ve firmě, v neposlední řadě pak dobře posoudit potřeby vzdělávání a neposílat zaměstnance na kurzy automaticky nebo za odměnu (Bartoňková, 2011).

3.3.3 Realizace vzdělávacích aktivit

Pro úspěšný průběh vzdělávacích akcí je třeba připravit účastníky a organizačně vše zajistit. Jedná se o zajištění lektora, který může být interní nebo externí, přípravu materiálů a pomůcek, bude-li probíhat vzdělávání v prostředí organizace. Pokud budou zaměstnanci školeni mimo pracoviště, je třeba zajistit prostory a technické vybavení atp. Účastníci by měli včas obdržet potřebné informace ohledně místa, času, obsahu a cíle školení, případně ubytování a stravování, lektora a kontaktní osoby (Bláha et al., 2013).

Vodák a Kucharčíková (2011) uvádějí otázky výběru lektora, náplně školení, volby účastníků vzdělávání i vzdělávacích metod jako součást fáze realizace. Také Byars a Rue (2011) rozebírají vzdělávací metody v části věnované samotné realizaci. Bláha et al. (2013) či Dvořáková (2012) řadí tato témata do fáze plánování a takto jsou prezentována i v této práci.

3.3.4. Hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje

Vyhodnocení vzdělávání je důležité ke zjištění efektivnosti a důsledků na chování, výkonnost a výsledky. Bohužel je často velmi obtížné určit konkrétní výsledky a hodnocení bývá někdy omezené a povrchní. Také Hroník (2007) považuje měření návratnosti investic do vzdělávání za obtížně proveditelné. Efektivní vzdělávání by za prvé mělo mít pozitivní vztah k variabilní složce mzdy. Objem vložených prostředků do vzdělávání by se měl ve výsledku

projevit růstem variabilních složek mzdy. Za druhé by mělo vést ke zvýšení stability a motivace pracovníků, ke snížení fluktuace.

Efektivitu podnikového vzdělávání je třeba pojmut komplexně a ne se zaměřovat pouze na nejvíce viditelné aspekty školení. Efektivní vzdělávání a rozvoj se projeví zkrácením doby zapracování nových zaměstnanců, zlepšením výkonu, spokojeností pracovníků, dosažením strategických podnikatelských cílů. Rovněž pomáhá k profesnímu růstu, využití potenciálu nebo zvyšování hodnoty pracovníků na trhu práce (Barták, 2011).

Stýblo (2008, s. 80) uvádí, že „investice do zdokonalování a zvyšování profesní způsobilosti zaměstnanců nejsou návratné okamžitě, krátkodobě. Nějaký čas trvá, než se podnik adaptuje na změny chování a jednání způsobené přenosem nových poznatků získaných zaměstnanci v různých typech seminářů, kurzů a školení do praxe. S tím je třeba počítat a nijak to nesnižuje přínos rozvoje profesní způsobilosti zaměstnanců pro podnik.“

Hodnocení vzdělávání a rozvoje

Hodnocení mají význam, pokud jsou zpracovány podle statistických metod, není vhodné dát na pocity a intuici. Hodnocení by se měli zúčastnit nejméně čtyři subjekty hodnotící stejné aspekty. Budou to nejčastěji: lektor, účastníci školení, jejich nadřízený a nezávislý hodnotitel.

Objekty, který by měly být hodnoceny: lektori, účastníci, práce osob zodpovědných za program, obsah, vzdělávací a přípravné procesy, technologie, přenositelnost získaných kompetencí a jejich využitelnost v praxi, přínos vzdělávací akce, udržitelnost a návaznost změny, specifické faktory (Evangelu, von Bommel a Juřička, 2013).

Dvořáková (2012, s. 295) uvádí různá hlediska pro hodnocení osobního rozvoje zaměstnance:

- „formální verifikace stavu plnění plánu rozvoje,
- kritické posouzení budoucího uplatnění zaměstnance v podniku (motivační rozhovor),
- hodnocení znalostí,
- neformální zpětná vazba,
- formální ocenění dokončení rozvojového programu.“

Bartoňková (2010) se zaměřila také na bariéry, které mohou bránit v evaluaci vzdělávacích aktivit. Jsou to jednak bariéry na straně zadavatele čili organizace, které mohou mít následující příčiny: neměl stanoveny cíle vzdělání, hodnocení nepovažoval za potřebné,

považoval ho za nákladné a časově náročné, nemá s hodnocením zkušenosti, obává se negativního výsledku.

Bariéry na straně účastníků mohou vycházet z pocitu ohrožení při negativním hodnocení, nebo považují některé metody hodnocení za nepřijatelné pro dospělé, či ze vzdělávání odcházejí předčasně a tudíž nejsou přítomni v závěrečné části.

Ze strany lektorů může jít o obavu z výsledků hodnocení, z ohrožení vlastní kariéry, či neochotu věnovat hodnocení čas.

Hodnocení rozdělují Byars a Rue (2011) na 4 oblasti: jednak reakce školených na program jako takový, dále co se konkrétně naučili, jak se změnilo pracovní chování, a jaké jsou praktické výsledky, např. snížení nákladů, zlepšení kvality atp. Toto odpovídá úrovním Kirkpatrickova modelu. V tabulce č. 3.2 jsou vypsány doporučené metody a otázky pro hodnocení jednotlivých úrovní.

Tab. č. 3.2: Nástroje k hodnocení jednotlivých úrovní

Úroveň	Reakce	Učení	Chování	Výsledky
Charakteristika	Bezprostředně po akci, dojmy, subjektivní hodnocení užitečnosti informací	Kontrola na začátku a na konci, hodnocení v řádu týdnů - měsíců po školení	Nutnost kompetenčních modelů a business partneringu	Napojení na strategické plánování, dopad na firemní výsledky
Metoda	Dotazníky, otázky, diskuze, škály spokojenosti, projektivní techniky	Znalostní test, rozhovor, pozorování, development centre, hodnocení lektorem/skupinou v rámci kurzu, sebehodnocení	Testy, hodnocení kompetencí, development centre, sebehodnotící pohovor, 360° zpětná vazba, mystery services	Pohovory, dlouhodobé pozorování, 360° zpětná vazba, sebehodnocení, audit před a po
Otázka	Jak byl účastník spokojen? S čím byl spokojen a co by změnil?	Co se účastník naučil?	Co z naučených informací používá v praxi?	Jak vzdělávací program pomohl k naplnění vytýčených cílů firmy?

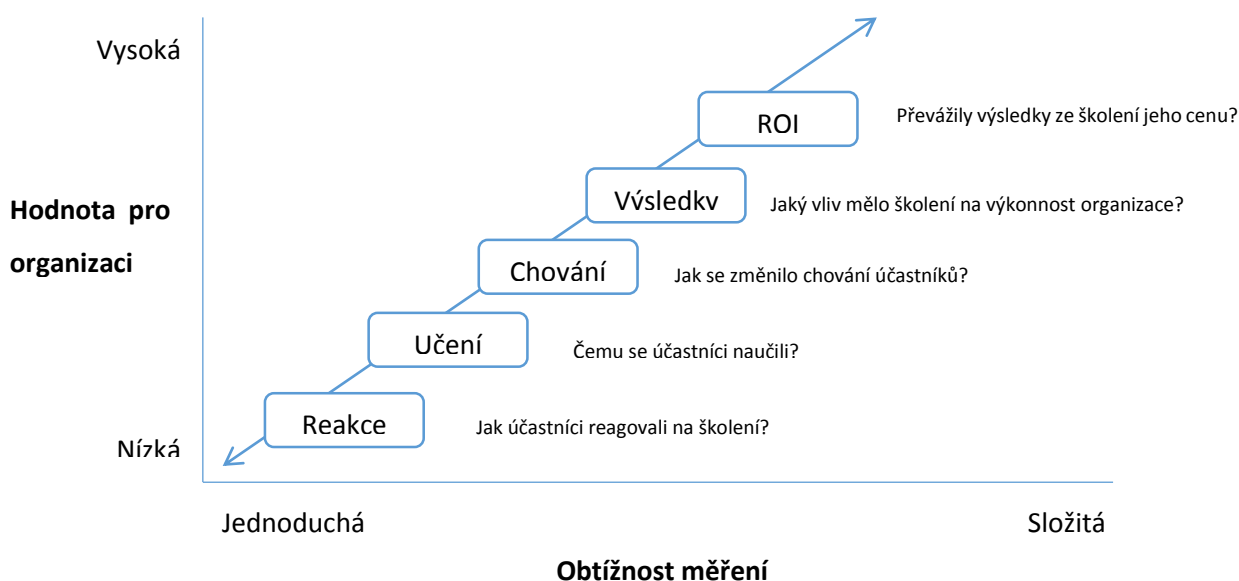
Zdroj: EVANGELU, J. E., F. van BOMMEL a O. JUŘÍČKA. *Efektivita vzdělávání. Jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key, 2013. 136 s. ISBN 978-80-7418-197-9, s. 125.

Kirkpatrickův/Philipsův model (schéma č. 3.7) rozšiřuje původní Kirkpatrickův model o pátou úroveň, úroveň návratnosti investic. Při zjišťování úrovně návratnosti investic (ROI) porovnáváme finanční přínosy s vynaloženými náklady.

$$\text{Návratnost investice (v \%)} = (\text{přínosy} - \text{náklady}) \times 100 / \text{náklady}$$

Do minimálních nákladů je třeba zahrnout osobní náklady na účastníky a lektory jako je pojištění, cestovné, stravné, ubytování, dále pronájem prostor, techniky, příprava materiálů, analýza vzdělávacích potřeb. Jako další lze vzít v úvahu například náklady obětovaných příležitostí, neodvedený výkon účastníka programu, režijní a administrativní výdaje. Za přínosy vzdělávání považujeme například lepší využití potenciálu zaměstnanců, efektivnější využívání zařízení a systémů, vyšší výkony, snížení fluktuace a větší spokojenost zákazníků. Sledovat a měřit je možné třeba pokles nákladů, pokles počtu stížností, snížení počtu přesčasových hodin, menší počet chyb, méně úrazů, naopak zvýšení produktivity a kvality (Vodák a Kucharčíková, 2011).

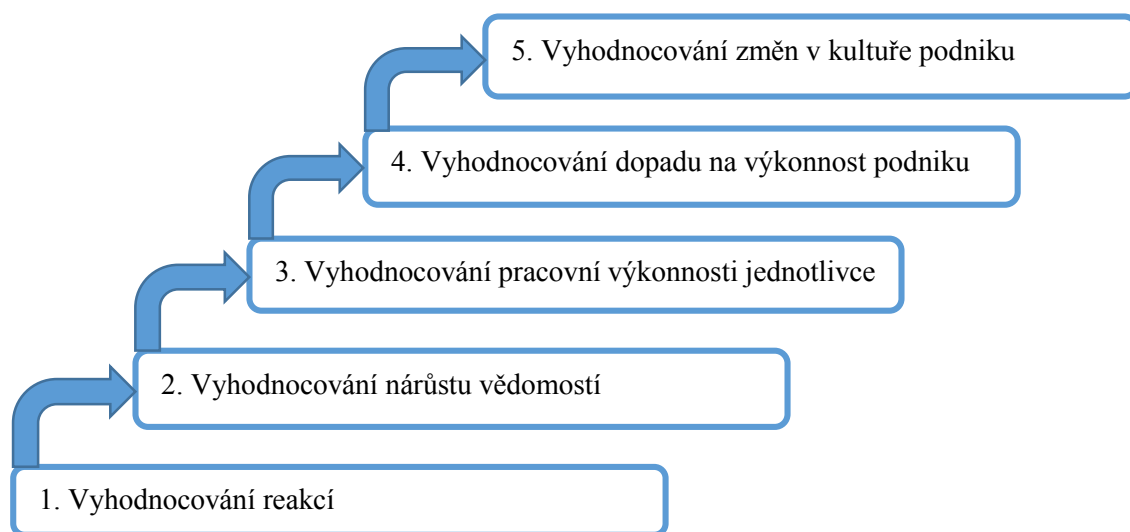
Schéma č. 3.7: Kirkpatrickův/Philipsův model hodnocení



Zdroj: BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0, s. 130.

Vodák a Kucharčíková (2011) uvádějí pětiúrovňový model (viz schéma č. 3.8), který oproti jiným poukazuje také na možnost vyhodnocování vlivu vzdělávání na sdílenou firemní kulturu. Změny kultury v podniku mohou nastat jen u dlouhodobých a jasně cílených projektů, zjišťují se metodou přidané hodnoty.

Schéma č. 3.8: Pětiúrovňový aplikační model vyhodnocování vzdělávání



Zdroj: VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8, s. 140.

Metriky personálních činností

Pro měření účinnosti a účelnosti personálních činností lze využít různé metriky, pro oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců to mohou být např. tyto:

- „podíl nákladů na vzdělávání na osobních nákladech (v %) = (náklady na vzdělávání x 100)/osobní náklady,
- leasing coverage = počet zaměstnanců, kteří byli alespoň 1 den v roce na školení/celkový počet zaměstnanců“ (Bláha a kol., 2013, s. 88),
- „podíl proškolených zaměstnanců za rok = počet účastníků školení v roce/průměrný evidenční počet zaměstnanců,
- průměrný počet hodin školení jednoho účastníka za rok = celkový počet hodin školení realizovaných v roce/celkový počet účastníků všech školení za rok,
- průměrné náklady na jednu hodinu školení jednoho účastníka = celkové náklady na vzdělávání za rok/(celkový počet účastníků všech školení za rok x počet hodin školení v roce),
- hodnota ztráty pracovního výkonu v důsledku účasti na školení za období = průměrný počet hodin ztráty pracovního výkonu na jednoho účastníka školení za období, pokud školení probíhá během pracovní doby x počet účastníků školení x hodnota vyrobené produkce za hodinu“ (Bláha a kol., 2013, s. 133).

Úspěšnost vzdělávacích a rozvojových programů

Jak již bylo v předchozím textu několikrát zdůrazňováno, aby byl vzdělávací program či akce přínosná je zapotřebí věnovat velkou pozornost jeho přípravě z mnoha hledisek. Ne vždy se dostaví kladné výsledky a vložené investice mohou zůstat nenávratně ztraceny.

Bartoňková (2010, s. 31) uvádí následující kategorie příčin neúspěchu firemního vzdělávání:

- „nedostatečné propojení s firemními potřebami,
- neschopnost rozeznat vhodná řešení, která se nevztahují přímo ke vzdělávání (např. odměňování, popis práce),
- neschopnost připravit prostředí vhodné pro vzdělávání,
- nedostatečná podpora managementu,
- neadekvátní cíle,
- příliš drahé řešení,
- nahlížení na vzdělávání jako na jednorázovou záležitost,
- přehlížení odpovědnosti účastníků vzdělávacího procesu,
- nedostatečný závazek a zapojení ze strany vedoucích pracovníků,
- neschopnost poskytovat zpětnou vazbu a využívat informace o výsledcích.“

Barták (2011, s. 68) naproti tomu formuloval kritéria úspěšnosti vzdělávacího projektu:

- „uskutečňuje stanovené cíle,
- plní stanovené funkce (je efektivní, ekonomický, relevantní),
- využívá účelně zdroje,
- respektuje časové a finanční možnosti,
- nenarušuje práci organizace,
- odpovídá firemní kultuře,
- otevírá nové možnosti.“

3.4 Rozvoj managementu

Vedoucí pracovníci a manažeři tvoří skupinu pracovníků se speciálními vzdělávacími potřebami. Neboť se jedná většinou o klíčové zaměstnance, na nichž závisí budoucnost firmy,

mají společnosti velký zájem i na jejich rozvoji.² Proto také vzdělávací aktivity pro tyto zaměstnance jsou řešeny odděleně.

Byars a Rue (2011, s. 167) píší, že „organizace se musí zabývat rozvojem schopností svého managementu, včetně supervizorů, středního managementu a vedoucích pracovníků. Příprava a realizace programů na zlepšení efektivity řízení patří k hlavním úkolům oddělení lidských zdrojů.“

Požadavky organizace na vedoucí pracovníky jsou odvozeny od cílů organizace. K tomu, aby organizace mohla dosáhnout svých cílů, potřebuje systematicky provádět analýzu aktivit nezbytných k rozvoji managementu. Potřeby rozvoje managementu mohou být určeny pomocí čtyř základních metod:

- průzkum potřeby vzdělávání – zaměřuje se na požadované manažerské znalosti a dovednosti,
- studium kompetencí – zkoumá požadované manažerské kompetence,
- analýza úkolů – zabývá se činnostmi, které jsou nezbytnou součástí manažerské práce,
- analýza výkonnosti – zabývá se požadavky na výkon.

Assessment centrum je jednou z metod využívanou při výběrových řízeních k vyhodnocení potenciálu pracovníka, může však taky pomoci při diagnostikování tréninkových potřeb.

Cíle rozvoje vedoucích pracovníků by měly být měřitelné a zpracovány písemně. Jedná se např. o počty hodin školení, počty účastníků, finanční náklady. Dále je nutné brát v úvahu dopady na pracovní proces, jako třeba nepřítomnost účastníků na pracovišti, bezpečnost, obrat nebo spokojenost zákazníků. Nejdříve jsou ujasněny cíle organizace a poté následuje specifikace cílů jednotlivých pracovníků.

Některé metody používané pro rozvojové programy managementu jsou stejné jako pro ostatní zaměstnance, jiné jsou specifické. Níže je uveden stručný přehled.

Metody vzdělávání na pracovišti:

- potenciální nástupce se připravuje na novou roli, často funguje jako asistent manažera,
- koučink – vedení zkušeným manažerem při řešení úkolů a problémů,
- učení na základě zkušeností přímo v nové pozici,
- rotace pracovních úkolů – umožňuje získat zkušenosti z více oblastí,

² Zde je vhodné podotknout, že klíčový zaměstnanec nemusí být vždy na manažerské pozici.

- speciální projekty zaměřené na konkrétní typ úkolů.

Metody vzdělávání mimo pracoviště:

- přednáška,
- případová studie – analýza reálné nebo hypotetické situace,
- hraní rolí,
- simulace řešení reálné situace,
- online školení,
- simulace organizace a jejího prostředí,
- outdoorové aktivity,
- univerzitní a profesní semináře.

Byars a Rue (2011) používají čtyři alternativy pro vyhodnocení těchto aktivit směřujících k rozvoji managementu, každá se zaměřuje na jednu hlavní otázku. Organizace si pak musí určit pro každou z nich měřitelné kritéria. Toto jsou otázky pro každou alternativu, jak je formulovali Byars a Rue (2011, s. 178):

- „Alternativa I – Jsou účastníci se vzdělávací akcí spokojeni?
- Alternativa II – Vede školení ke koncepci?
- Alternativa III – Jsou koncepty používány při práci?
- Alternativa IV – Ovlivňuje aplikace konceptů pozitivně organizaci?“

3.5 Rozvoj organizace

Organizační rozvoj zahrnuje rozvoj jednotlivých skupin, oddělení a organizace jako takové. Jedná se o strategickou činnost plánovanou a řízenou top managementem a cílem je soustavné zlepšování produktivity, kvality a celkového image společnosti, což samozřejmě souvisí se vzděláváním zaměstnanců a rozvojem lidských zdrojů (Byars a Rue, 2011).

Stýblo (2008) vysvětluje rozvoj organizace jako systém profesní přípravy a osobního růstu, který vychází z koncepce učící se organizace, zdůrazňuje proces celoživotního podnikového vzdělávání. Odpovědnost za zabezpečení rozvoje organizace mají vedoucí pracovníci, personální útvary a také všichni zaměstnanci. Součástí organizačního rozvoje je i trvalé budování profesní kariéry zaměstnanců, což znamená určitý postup v povolání, tedy zdokonalování a prohlubování profesní způsobilosti k výkonu náročnějších a odpovědnějších pracovních pozic, chápáno čím dál častěji v horizontálním směru.

3.6 Rozvoj kariéry

Rozvoj kariéry lze definovat jako probíhající formalizovaný postup v organizaci, zaměřený na rozvoj a obohacování vlastních lidských zdrojů s přínosem naplňování potřeb jak zaměstnanců, tak organizace. Z pohledu organizace může kariérní rozvoj zaměstnanců vést k redukci nákladů díky nižší fluktuaci. Zájem organizace na rozvoji svých zaměstnanců má pozitivní vliv na jejich přístup k práci i k zaměstnavateli. Plánování kariéry z pohledu zaměstnance je proces, kdy jednotlivec formuluje své kariérní cíle a plánuje jejich dosažení. Pokud má člověk zpracovaný kariérní plán, je pro něj jednodušší dělat pokroky a díky tomu taky dosáhnout uspokojení z práce a nacházet další motivaci. Zodpovědností organizace je zajistit a komunikovat možnosti rozvoje pracovníků v organizaci. Úkolem řízení lidských zdrojů je úzká spolupráce se zaměstnanci i jejich managementem a zajištění aktuálních informací pro obě strany. Organizace by primárně měla vytvořit podmínky a prostředí umožňující rozvoj, realizaci individuálních kariérních plánů. Za přípravu svého kariérního plánu je zodpovědný každý jednotlivec, manažer by mu v tom měl být nápomocen.

Kroky úspěšného zavádění rozvoje kariéry ve firmě na individuální úrovni jsou tyto:

- potřeby jedince - schopnosti, zájmy, kariérní cíle,
- potřeby organizace - schopnosti a potenciál pracovníka,
- komunikace o možnostech kariéry v rámci organizace,
- doporučení ke stanovení reálných cílů a plánů (Byars a Rue, 2011).

Shrnutí kapitoly

Z kapitoly věnující se teoretickým východiskům vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je zřejmý význam této podstatné činnosti pracovníků zabývajících se řízením lidských zdrojů. Především soulad se strategickým plánováním a spolupráce s managementem je velmi důležitý. Investice vložené do vzdělávacích aktivit by neměly smysl, pokud by nevedly ke zlepšení, ať už kvality, produktivity či spokojenosti zákazníků, a vyšším ziskům firmy. Efektivním vzděláváním svých zaměstnanců si firma buduje jejich loajalitu a motivaci k lepším výkonům a rovněž pověst dobrého zaměstnavatele. V době úsporných opatření, kdy je nutné investice do vzdělávání optimalizovat, je třeba vést zaměstnance k odpovědnosti za svůj vlastní rozvoj.

Hovoříme-li o vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, jedná se o proces složený z několika na sebe navazujících fází, z nichž žádnou nelze opomenout. Nejprve jsou pomocí analýzy identifikovány mezery ve vzdělání, čili jsou určeny vzdělávací potřeby a cíle. Poté je nutné celý projekt důkladně připravit a zaměřit se přitom na různá hlediska, včetně finančního a časového.

Jsou vybráni účastníci, vhodné metody, školitelé, probíhají přípravy. Poté dochází k samotné realizaci. Následně by mělo dojít k vyhodnocení a posouzení efektivity uskutečněné akce.

4 Charakteristika vybrané společnosti

V této kapitole je představena globální společnost Stora Enso (dále SE), v jejímž IT centru v České republice v Ostravě bude řešena praktická část diplomové práce. Stručně je zde prezentována historie firmy, její zaměření, některé faktografické údaje a je představeno oddělení Business information services i ostravská pobočka společnosti, která do tohoto oddělení organizačně spadá. S ohledem na téma práce jsou také prezentovány některé údaje týkající se lidských zdrojů.

4.1 Historie společnosti

Stora Enso Oyj vznikla v roce 1998 prostřednictvím fúze finské společnosti Enso Oyj a švédské Stora Kopparbergs Bergslags Aktiebolag (Stora). V té době byla jednou z předních světových společností zaměřených na dřevařský průmysl. Fúze zajistila nově vzniklé společnosti silné postavení na trhu, širší základnu surovin a energií a finanční sílu. Spojením se Stora Enso stala druhou největší společností na světě v oboru dřevařského průmyslu, co se týká kapacity. Historie firmy je ovšem mnohem delší, vznik původních závodů se datuje do let 1888 a 1889 (SE History, 2014).

V rámci restrukturalizace skupiny bylo v letech 1998 až 2005 investováno do papírenských strojů ve vybraných papírnách, a to s velkými ohledy na životní prostředí. V té době měla firma ambice stát se lídrem v produkci papíru.

V zájmu uvolnění kapitálu pro investice na rozvíjejících se trzích, zejména v Jižní Americe, Číně a Rusku, se skupina rozhodla zbavit některých starých aktiv a v roce 2006 prodala několik papíren v Evropě a USA. Došlo také k odprodeji plantáží ve Švédsku a Indonésii.

V roce 2007 začala firma s nástupem nového generálního ředitele budovat novou strategii, s níž i nadále pokračuje restrukturalizace skupiny. Původně dřevozpracující firma je nucena reagovat na potřeby zákazníků, proto v posledních letech nastoupila cestu transformace ke společnosti zaměřené především na obnovitelné zdroje. Vzhledem ke klesajícímu trendu ve spotřebě papíru v Evropě hledá firma příležitosti v Asii, pokud jde využití obalových materiálů a v Jižní Americe, kde se soustředí na produkci buničiny.

Na obrázku č. 4.1 je zobrazeno aktuální logo společnosti, používané od roku 2011, kdy došlo ke změně loga v souladu s novou filosofií a obchodní strategií.

Obr. č. 4.1 Logo společnosti.



Zdroj: Interní materiály firmy

4.2 Zaměření společnosti

Skupina má přibližně 27 000 zaměstnanců ve více než 35 zemích. Společnost je veřejně obchodovaná, kótovaná v Helsinkách a ve Stockholmu. Mezi zákazníky patří vydavatelé, tiskárny, obchodníci s papírem a obaly, truhlářské a stavební firmy.

Stora Enso vyrábí papíry pro tiskárny a kancelářské použití, balicí papíry pro spotřební zboží i průmyslové využití, zpracovává dřevo pro stavby a výrobu nábytku, připravuje biomateriály pro výrobu papírů různé kvality a využití, včetně hygienických a textilních výrobků.

Roční produkční kapacita je 5.4 milionů tun buničiny, 11.7 milionů tun papírů a lepenky, 1.3 miliardy metrů čtverečních vlnitých obalů a 5.6 milionů metrů krychlových řeziva, včetně 2.9 milionů metrů krychlových produktů s přidanou hodnotou. Tržby v roce 2014 činily 10.2 miliardy Eur, přičemž provozní zisk byl ve výši 810 milionů Eur. Pro porovnání jsou v níže uvedené tabulce č. 4.1 také výsledky z předchozích let.

Tab. č. 4.1 Tržby a provozní zisk v letech 2012-2014

Rok	2012	2013	2014
Tržby	10 800 mil. EUR	10 600 mil. EUR	10 200 mil. EUR
Provozní zisk	630 mil. EUR	578 mil. EUR	810 mil. EUR

Zdroj: Interní materiály firmy

SE je moderní globální společnost, která dbá na dodržování lidských práv a obchodní etiky, také k využívání půdy a přírodních zdrojů přistupuje velmi zodpovědně. Firma vždy sdílí informace a je otevřena dialogu a spolupráci se všemi zainteresovanými stranami.

Poslání společnosti: Činit dobro pro lidstvo a planetu.

Hodnoty společnosti: Vést a dělat to, co je správné (SE Progress book, 2014).

4.3 Řízení lidských zdrojů ve společnosti

Vzhledem k zaměření práce jsou v této části citovány i některá vyjádření z oblasti řízení lidských zdrojů. V SE reportech o globální zodpovědnosti firmy z let 2013 a 2014 je v kapitole věnované personálním záležitostem k otázce rozvoje zaměstnanců uvedeno následující:

„Jsme přesvědčeni, že dobré vedení je rozhodujícím faktorem, nezbytným k dosažení dlouhodobé vysoké výkonnosti a vybudování požadované firemní kultury. Proto jsme zpracovali jednoznačná očekávání pro všechny klíčové osoby naší organizace a sledujeme jejich pokrok pomocí různých nástrojů, včetně celofiremního průzkumu mezi zaměstnanci a procesu auditu našeho managementu (MAP). MAP má za cíl identifikovat talenty, vytvářet nástupnické plány pro klíčové pozice a najít způsoby, jak zlepšovat schopnosti našich zaměstnanců, abychom naplnili naše obchodní potřeby. Ke zlepšení základny našich budoucích vůdců jsme v průběhu roku 2013 spustili program pro stážisty s názvem Růst (SE Global responsibility report, 2013, s. 38).

Jedním z našich personálních cílů je, aby všichni zaměstnanci absolvovali alespoň jednou ročně hodnotící pohovor se svým nadřízeným. Asi 88% respondentů interního průzkumu uvedlo, že se takové schůzky za posledních 12 měsíců zúčastnilo. V roce 2013 to bylo 80% (SE Global responsibility performance report, 2014, s. 26).

Většina aktivit týkající se rozvoje a odborné přípravy našich zaměstnanců probíhá v rámci jednotlivých divizí, v závislosti na místních potřebách a předpisech. Průměrný počet hodin školení na jednoho pracovníka v rámci všech našich jednotek, které podávají zprávy o rozsahu školení, bylo 27 (25 hodin pro zaměstnankyně, 28 hodin pro mužské zaměstnance). Průměrná hodnota je stejná jako v roce 2013“ (SE Global responsibility performance report, 2014, s. 25).

Následující tabulky č. 4.2 - 4.4 a graf č. 4.1 jsou zde vloženy pro prezentaci a porovnání některých údajů týkajících se složení zaměstnanců společnosti.

Tab. č. 4.2: Počty zaměstnanců podle pohlaví a typu pracovní smlouvy

Typ pracovní smlouvy	Muži	Ženy
Plný úvazek na dobu neurčitou	19 038	6 131
Částečný úvazek na dobu neurčitou	101	138
Zaměstnání na dobu určitou	882	254
Celkem	20 021	6 523

Zdroj: Interní materiály firmy

Tab. č. 4.3: Personální údaje společnosti

Rok	2014	2013	2012
Počet zaměstnanců na konci roku	26 543	27 985	28 203
Podíl zaměstnaných žen	25%	22%	23%
% odcházejících zaměstnanců:			
- celkem	22%	16%	13%
- v Americe	14%	5%	12%
- v Asii	57%	42%	43%
- v Evropě	12%	10%	7%

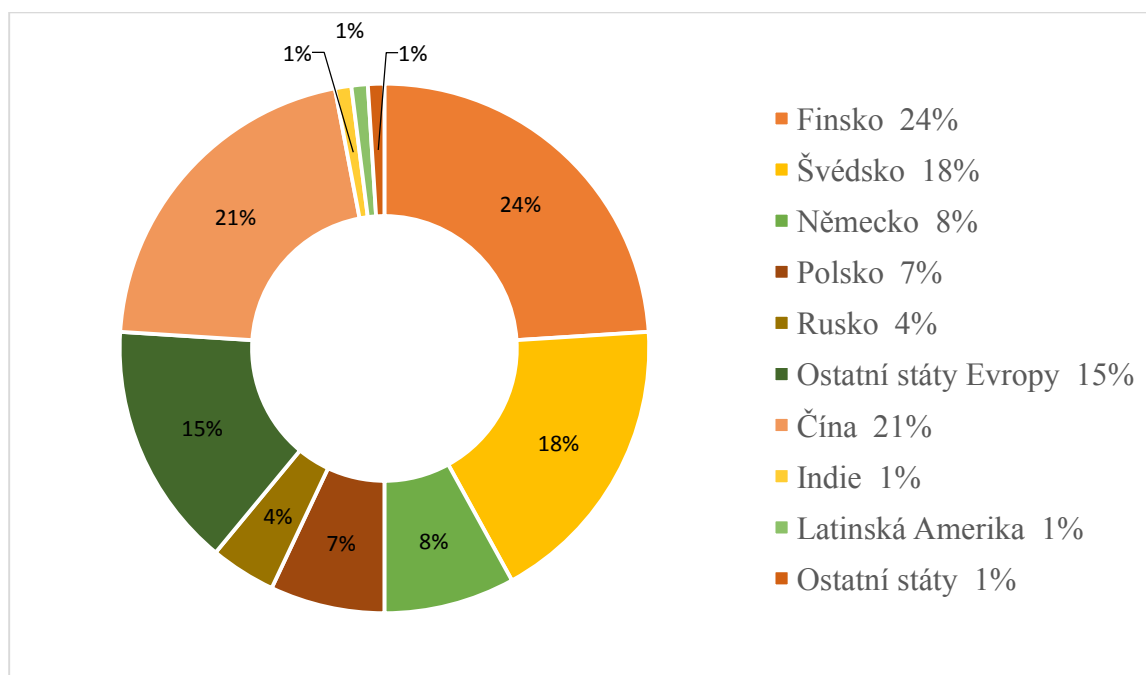
Zdroj: Interní materiály firmy

Tab. č. 4.4: Průměrný počet hodin školení

Rok	2014	2013	2012
Průměrný počet hodin školení na zaměstnance za rok	27	27	25
- ženy	25	22	20
- muži	28	29	26

Zdroj: Interní materiály firmy

Graf č. 4.1: Zastoupení zaměstnanců v různých zemích



Zdroj: Interní materiály firmy

4.4 SE Business information services

V rámci firemní struktury hraje významnou roli také oddělení, jehož pracovníci zajišťují provoz a fungování veškerých informačních technologií ve společnosti. Zaměstnanci oddělení Business information services (dále BIS) jsou rozmístěni v 19 státech, jejich aktuální počet činí 412 lidí, z toho téměř třetina působí v Ostravě, viz tabulka č. 4.4. V této skupině jsou zahrnuty týmy pracující na vývoji aplikací, kontrole a testování systémů, odborníci na reporting, různé úrovně podpory aplikací, školitelé, manažeři jednotlivých týmů a projektů, koordinátoři vztahů se zákazníky. Organizační struktura společnosti SE je vložena v příloze č. 1, organizační struktura oddělení BIS je v příloze č. 2.

Tab. č. 4.4: Zastoupení zaměstnanců BIS v jednotlivých zemích v letech 2010 - 2014

Země / Rok	2014	2013	2012	2011	2010
Belgie	8	6	7	7	6
Brazílie	7	7	8	9	7
Česká republika	133	95	77	62	56
Čína	5	5	5	5	5
Estonsko	20	14	14	12	12
Finsko	99	81	87	85	90
Francie	3	5	5	5	5
Indie	1	3	4	2	1
Litva	2	3	3	2	2
Lotyšsko	1	1	1	1	1
Německo	24	31	32	32	31
Nizozemsko	1	2	2	2	2
Polsko	9	13	13	11	9
Rakousko	13	7	3	4	5
Rusko	6	11	12	11	8
Singapur	1	1	1	1	1
Španělsko	3	3	3	4	4
Švédsko	75	90	97	96	101
UK	1	1	2	1	1
USA	0	1	1	1	1
Celkem	412	380	377	353	348

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k rychlému vývoji situace na trhu v posledních letech je společnost nucena jednat a soustavně provádět organizační změny a úsporná opatření vedoucí k udržení pozice.

To se týká také IT servisů, pro něž je v současnosti aplikován nový operační model, vytvořený v rámci restrukturalizace celé společnosti na podzim roku 2014. V posledních letech je stále větší část služeb outsourcována směrem do Asie.

Stora Enso Ostrava

SDCC Ostrava (Software Development Competence Centre) je největší IT centrum firmy a funguje od roku 2006. Od začátku se zde vyvíjí software pro dřevářenskou divizi. V roce 2008 se mateřská společnost rozhodla rozšířit IT centrum o vývoj softwaru určeného pro logistiku a obchodní činnosti všech papírenských divizí, a dále rovněž o úpravu stávajících a vývoj nových softwarových nástrojů pro lepší ekonomickou kontrolu a analýzu jednotek v rámci společnosti. IT centrum spolupracuje s různými odděleními všech výrobních závodů mateřské společnosti Stora Enso a externími dodavateli služeb pro společnost (Stora Enso Ostrava, 2013).

V současnosti je v Ostravě zaměstnáno 145 lidí (12 zaměstnankyň čerpá rodičovskou dovolenou a nejsou zahrnuty v tabulce aktivních pracovníků 4.4), kteří jsou členy 25 různých mezinárodních týmů. Z výše uvedené tabulky č. 4.4 je viditelný trend stoupajícího počtu pracovníků v ČR, což ukazuje na rostoucí význam střediska pro firmu, jsou zde průběžně přesouvány pozice z jiných pracovišť. Pracovníci z Ostravy organizačně spadají do oddělení BIS, ale jsou vedeni jako zaměstnanci dřevozpracující jednotky Stora Enso Wood Products Ždírec s. r. o. Druhá taková jednotka se nachází v Plané a celkem má SE v ČR 750 zaměstnanců.

V níže přiložených tabulkách č. 4.5 – 4.9 je proveden rozbor zaměstnanců SE Ostrava podle věkové struktury, zastoupení mužů a žen, dosaženého vzdělání, délky působení a typu pracovní smlouvy. Počty zaměstnanců jsou platné k 31. 1. 2015.

Tab. č. 4.5: Zastoupení zaměstnanců podle pohlaví

Zaměstnanci	Počet zaměstnanců
Muži	97 (70%)
Ženy	48 (30%, 36 + 12 RD)
Celkem	145

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. č. 4.6: Zastoupení zaměstnanců podle vzdělání

Vzdělání	Počet zaměstnanců
VŠ	116 (80%)
SŠ	29 (20%)
Celkem	145

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. č. 4.7: Věková struktura zaměstnanců

Věk zaměstnanců	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	45	50	52	56	58	62
Počet zaměstnanců	2	2	5	11	4	8	2	7	6	7	11	17	10	6	6	9	8	3	2	2	4	1	1	4	2	3	1	1
Průměrný věk				33 let																								

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. č. 4.8: Doba zaměstnání ve firmě

Počet let ve firmě	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Počet zaměstnanců	25	17	22	13	15	8	25	9	11
Průměrná doba zaměstnání ve firmě	4 roky								

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. č. 4.9: Počty zaměstnanců podle typu pracovní smlouvy

Pracovní poměr	Počet zaměstnanců
Doba neurčitá	118 (81%)
Doba určitá	27 včetně 15 studentů (19%)

Zdroj: vlastní zpracování

5 Analýza současného procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci

V této kapitole bude nejdříve provedena analýza informací získaných z interních zdrojů firmy týkající se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a v další části budou zpracovány výsledky dotazníkového šetření. Jelikož zaměstnanci jsou součástí oddělení BIS, a pro lepší vykreslení souvislostí, jsou zde prezentovány i některé informace týkající se celého oddělení. Samotného průzkumu se zúčastnili zaměstnanci servisního centra SE v Ostravě a pro tuto jednotku bude také hledáno řešení.

5.1 Role personálního oddělení ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců

Oddělení řízení lidských zdrojů (dále ŘLZ) pro BIS v rámci SE tvoří čtyřčlenný tým, kde každý člen má zodpovědnost za podporu, nábor, řešení problémů a spolupráci s vedením skupiny zaměstnanců podle úrovně pracovního zařazení. Nikdo z tohoto týmu se však nespecializuje na vzdělávání. Paní Ing. Alena Stešnerová pracuje v Ostravě a řeší personální záležitosti tzv. specialistů a poskytl dostupné materiály a informace.

Vzhledem k rychlému vývoji ve firmě i v celé společnosti se změnily také podmínky a přístup k řešení otázky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. V minulosti mělo oddělení ŘLZ větší možnosti kontrolovat a organizovat vzdělávání zaměstnanců, poslední aktivitou byl projekt nazvaný BIS Learn, který bude rozebrán v následující kapitole.

V současné době ŘLZ neprovádí žádnou analýzu, identifikaci vzdělávacích potřeb, neřeší požadavky na vzdělávání ani hodnocení uskutečněných akcí. V rámci celé firmy se sleduje pouze průměrný počet hodin vzdělávacích aktivit zaměstnanců, který činí 27 hodin (viz tab. 4.2). Dále je kladen důraz na to, aby všichni zaměstnanci absolvovali alespoň jednou ročně tzv. hodnotící pohovor. Formulář zahrnující rozvojový plán je přiložen v příloze č. 3. Personalista si tyto dokumenty prochází, není však schopen je prostudovat natolik, aby vyhodnotil potřeby a naplánoval aktivity vedoucí ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců.

Předpokládá se, že manažeři mají větší možnost než personalisté identifikovat ve svých týmech potřeby vzdělávání a také jedince s vysokým potenciálem, a podporovat jejich rozvoj, nominovat je do talentových programů. Oddělení ŘLZ se v tomto směru neangažuje, momentálně nemá vypracován ani plán týkající se dlouhodobého systematického rozvoje

zaměstnanců. Personalista může v otázce vzdělávání či rozvoje managementu v případě zájmu pomoci a poradit.

Podle Ing. Stešnerové by se oddělení ŘLZ pro BIS v budoucnu rádo více věnovalo talentovaným zaměstnancům a talent managementu. Celofiremně funguje od roku 2013 projekt Grow pro nominované pracovníky. Dalším projektem je Path Builder, kde se zaměstnanci mohou přihlásit sami a pokud úspěšně projdou výběrovým řízením, jsou zařazeni do Development Centra.

5.2 Projekt BIS Learn

V letech 2008 a 2009 proběhlo v IT organizaci mnoho změn, její původně technicky zaměřená a izolovaná funkce se začala více orientovat na zákazníky a klást velký důraz na procesy. V roce 2010 byl vypracován projekt nazvaný BIS Learn, jehož cílem bylo posunout IT organizaci ještě dále, do pozice skutečného obchodního partnera a inovátora, který pomáhá svým klientům najít nové obchodní příležitosti. Jelikož se jednalo oproti minulosti o velmi odlišnou roli, tato změna vyžadovala definování a rozvoj nových kompetencí.

Z grafu č. 5.1 je patrné, že vzdělávací aktivity v roce 2009 z více než poloviny byly zaměřeny na růst technických znalostí nástrojů a aplikací. Pro budoucnost však bylo poukazováno na potřeby rozvoje kompetencí v oblasti porozumění obchodu, komunikace a projektového řízení.

Dalším z důvodů pro realizaci programu byla snaha o zlepšení kultury učení v organizaci. SE se považuje za učící se organizaci, za nejdůležitější dovednost je považována schopnost se učit nové věci, jak pro jednotlivce, tak pro organizaci jako takovou. Kompetence organizace vychází z kompetencí jednotlivců. Ovšem je podstatné, aby jedinci své kompetence sdíleli, kombinovali a společně rozvíjeli a transformovali do společného pohledu na způsob práce.

Bylo identifikováno sedm kompetencí, které budou dle předpokladů pro pracovníky oddělení BIS potřebné během 3 – 5 let.³ Níže jsou uvedeny kompetence, ve kterých by se měli pracovníci rozvíjet:

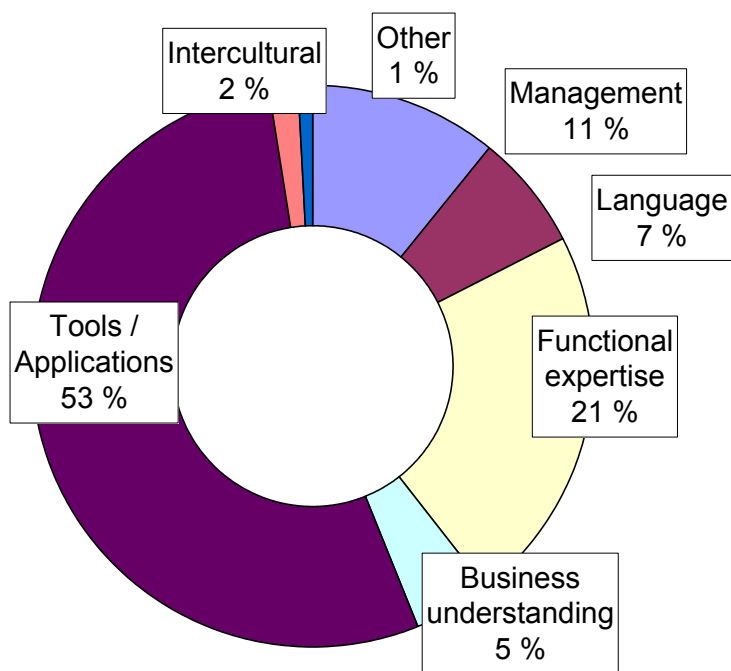
- Service Management (SM)
- Business transformation (BT)
- Client Management (CM)

³ Projekt byl vypracováván v roce 2010.

- Project Management (PM)
- Architecture (A)
- Vendor Management (V)
- Operations Management (OM)

Následně byly definovány úrovně dovedností pro každou kompetenci: základní, zdatný, pokročilý a zvládnutý.

Graf č. 5.1: Zaměření vzdělávacích aktivit v oddělení BIS v roce 2009



Zdroj: Interní materiály firmy

V letech 2011 – 2014 se v rámci projektu uskutečnila tato školení:

- Architecture training – interně – A (2 školení, 44 lidí)
- PMO Training – How to get started as Project Manager – interně – PM (8 školení, 135 lidí)
- Prince 2 Foundation – PM (9 školení, 119 lidí)
- Prince 2 Practitioner – PM (3 školení, 32 lidí)
- Change Management training – BT (3 školení, 26 lidí)
- ITIL V3 Foundation – OM/SM (10 školení, 119 lidí)
- ITIL Service Strategy – OM/SM (1 školení, 15 lidí)

- Presentation Skills – SM/CM (3 školení, 24 lidí)
- Financial mgmt training – SM (1 školení, 17 lidí)
- Basic Vendor mgmt training – interně – V (3 školení, 42 lidí)
- Supplier relationship management – V (1 školení, 10 lidí)
- Vendor Management training (Proficient level) – V (1 školení, 7 lidí)

Na konci roku 2014 došlo ke zhodnocení projektu a vyvození závěrů. Členové projektového týmu se shodli na některých skutečnostech. Například, v letech 2011 a 2012 byl program velmi populární a zaměstnanci měli o školení větší zájem, který v následujících dvou letech opadal. Nejpopulárnější kompetencí bylo projektové řízení a také školení s tímto zaměřením měla největší účast. Jde o školení: Jak začít jako projektový manažer – tříhodinový online kurz vedený interním školitelem; Prince 2 Foundation – třídní školení prováděno externí firmou; ITIL V3 Foundation – třídní školení vedené externí firmou. Školení ITIL zakončené zkouškou je v oddělení BIS pro zaměstnance povinné, proto v roce 2014 byly z celého programu realizovány již pouze školení ITIL. Přehled realizovaných školení v jednotlivých letech a účast na nich zobrazují tabulky č. 5.1 – 5.4, v tabulce č. 5.5 jsou pro porovnání vypsány počty školených zaměstnanců v jednotlivých letech.

Dále pracovníci projektového týmu konstatovali, že zaměstnanci nemají zájem o program jako takový, většinou je zajímají jen konkrétní školení. Koordinátoři nezaznamenali hlubší zájem o pochopení jednotlivých kompetencí ze strany zaměstnanců. Vedoucí pracovníci nepodporují dostatečně své podřízené k rozvoji BIS kompetencí. BIS Learn není součástí jiného systému a proto lidé nemají motivaci se soustředit na vybrané kompetence a rozvíjet se systematicky v jednom směru. Mimo jiné, BIS utratilo ročně 60000 Euro za některá školení, která nebyla dostatečně využita. Tyto kontrakty již byly zrušeny.

Tab. č. 5.1: BIS Learn školení v roce 2011

Training / 2011	Competence	Location	Country	Quarter	Month	Number of participants
ITIL V3 Foundation	OM/VM	Ostrava	Czech Rep.	Q1	February	12
Prince 2 Foundation	PM	Ostrava	Czech Rep.	Q1	February	15
Change management	BT	Helsinki	Finland	Q1	March	9
ITIL V3 Foundation	OM/VM	Helsinki	Finland	Q1	March	17
Presentation Skills	SM/CM	Helsinki	Finland	Q1	March	7
Prince 2 Foundation	PM	Broby Gård	Sweden	Q2	April	10
Vendor Management	VM	MOC	MOC	Q2	April	20
Change management	BT	Helsinki	Finland	Q2	May	8

Prince 2 Foundation	PM	Imatra	Finland	Q2	May	14
Prince 2 Practitioner	PM	Ostrava	Czech Rep.	Q2	June	15
Prince 2 Foundation	PM	Helsinki	Finland	Q3	September	8
Architecture	A	MOC	MOC	Q4	October	24
Change management basic - 1st	BT	Helsinki	Finland	Q4	October	8
ITIL V3 Foundation	OM/VM	Ostrava	Czech Rep.	Q4	October	15
Presentation Skills	SM/CM	Ostrava	Czech Rep.	Q4	October	8
Prince 2 Foundation	PM	Ostrava	Czech Rep.	Q4	October	14
Change management basic - 2nd	BT	Helsinki	Finland	Q4	November	8
ITIL V3 Foundation	OM/VM	Helsinki	Finland	Q4	November	7
Architecture	A	MOC	MOC	Q4	December	20

Zdroj: Interní materiály firmy

Tab. č. 5.2: BIS Learn školení v roce 2012

Training / 2012	Competence	Location	Country	Quarter	Month	Number of BIS Participants
PMO training -How to get started as PM – basic	PM	Lync	Lync	Q1	January	38
Supplier relationship management	VM	Helsinki	Finland	Q1	January	10
Presentation skills	SM/CM	Helsinki	Finland	Q1	February	9
PMO training -How to get started as PM – basic	PM	Lync	Lync	Q1	March	19
Prince 2 Foundation	PM	Helsinki	Finland	Q1	March	11
Prince 2 Practitioner	PM	Tallinn	Estonia	Q2	April	10
Prince 2 Foundation	PM	Ostrava	Czech Republic	Q3	August	17
Basic Vendor Management training	VM	Lync	Lync	Q3	September	11
ITIL V3 Foundation	OM/SM	Ostrava	Czech Republic	Q3	September	6
PMO training -How to get started as PM – basic	PM	Lync	Lync	Q3	September	11
Prince 2 Practitioner	PM	Helsinki	Finland	Q3	September	7
Basic Vendor Management training	VM	Lync	Lync	Q4	October	11
Change management training - basic 1st part	BT	Ostrava	Czech Republic	Q4	October	10
Prince 2 Foundation	PM	Imatra	Finland	Q4	October	17
Change management training - basic 2nd part	BT	Ostrava	Czech Republic	Q4	November	10
Vendor management training (Proficient level)	VM	Stockholm	Sweden	Q4	November	7
PMO training -How to get started as PM – basic	PM	Lync	Lync	Q4	November	4

Zdroj: Interní materiály firmy

Tab. č. 5.3: BIS Learn školení v roce 2013

Training / 2013	Competence	Location	Country	Quarter	Month	Number of Participants
PMO: How to get started as a project manager	PM	Lync	Lync	Q1	January	13
ITIL V3 Foundation	OM/VM	Imatra	Finland	Q1	February	11
ITIL V3 Foundation	OM/VM	Ostrava	Czech Republic	Q2	April	15
PMO: How to get started as a project manager	PM	Lync	Lync	Q3	September	5
Prince 2 Foundation	PM	Imatra	Finland	Q3	September	13
ITIL V3 Foundation	OM/VM	Ostrava	Czech Republic	Q3	September	14
PMO: How to get started as a project manager	PM	Lync	Lync	Q4	November	22
PMO: How to get started as a project manager	PM	Lync	Lync	Q4	December	23
Financial management training	SM	Helsinki	Finland	Q4	December	17
ITIL Service Strategy	OM/VM	Helsinki	Finland	Q4	December	15

Zdroj: Interní materiály firmy

Tab. č. 5.4: BIS Learn školení v roce 2014

Training / 2014	Competence	Location	Country	Quarter	Month	Number of Participants
ITIL V3 Foundation	SM/OM	Helsinki	Finland	Q1	February	11
ITIL V3 Foundation	SM/OM	Helsinki	Finland	Q2	May	11

Zdroj: Interní materiály firmy

Tab. č. 5.5: Počty účastníků školení v rámci BIS Learn v jednotlivých letech

Rok	Počet účastníků školení	Počet - SE Ostrava
2011	239	82
2012	208	86
2013	148	48
2014	22	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Některých školení pořádaných v rámci projektu BIS Learn v Ostravě se účastnili také zahraniční kolegové. Rovněž pracovníci z Ostravy cestovali za vzděláváním do zahraničí, převážně do Finska, ve dvou případech do Švédska. V roce 2011 to bylo 7 zaměstnanců, v roce 2012 pak 8, v roce 2013 pouze 1 a v roce 2014 již v rámci projektu nikdo nevycestoval. Důvodem byla především opatření směřující ke snižování nákladů. To se projevilo také při výběru externích dodavatelů. V letech 2011 a 2012 prováděli školení v Ostravě zahraniční školitelé, v roce 2013 již pro ITIL Foundation byla vybrána společnost česká.

5.3 Popis jednotlivých fází procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v SE Ostrava

V návaznosti na teoretickou část jsou v kapitole popsány čtyři fáze vzdělávacího procesu, tak jak prakticky probíhají v SE Ostrava.

1. Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb

Jednou až dvakrát ročně absolvují zaměstnanci hodnotící pohovor, kde se mimo jiné probírá také vzdělávání a rozvoj. Nejdříve by mělo proběhnout hodnocení předchozího období, dochází ke shrnutí výsledků předchozího roku, zda byly dosaženy stanovené skupinové a individuální cíle. Dalším bodem je rozvojový plán zaměstnance, kde jsou jednak diskutovány příležitosti pro zlepšení na současné pracovní pozici, a jednak má zaměstnanec možnost projevit svůj zájem, jakým směrem by se chtěl dále rozvíjet. Formulář pro zápis z hodnotícího pohovoru je vložen jako příloha č. 3.

Vzhledem k tomu, jak již bylo řečeno, že se neprovádí žádné analýzy, které by mohly být podkladem pro identifikaci vzdělávacích potřeb, leží zodpovědnost především na samotných zaměstnancích. Firma má k otázce vzdělávání přístup vycházející z konceptu učící se organizace. Iniciativa by měla vycházet od zaměstnanců, očekává se jejich samostatnost, proaktivita a zájem o vzdělávání. Čili kromě samostudia se mohou dožadovat potřebných školení, firma jim pak podle možností vzdělávání umožní. Požadavky na školení musí být zdůvodněny, pokud není požadované vzdělávání potřebné pro současnou pozici, může být i přesto umožněno a posloužit jako motivační faktor pro zaměstnance.

2. Plánování rozvoje a vzdělávání

Požadavky na vzdělávání přicházejí od zaměstnanců, mají možnost je prodiskutovat s nadřízeným v rámci hodnotících pohovorů a v případě potřeby či zájmu se na něj mohou obrátit také v průběhu roku. Vzhledem k rychlému vývoji ve firmě i v oboru, požadavky se

průběžně mění a přicházejí nové, proto jsou řešeny operativně. Manažer předloží finanční rozpočet pro příští rok ve třetím čtvrtletí, podle schváleného rozpočtu pak v průběhu roku organizuje vzdělávání pro své podřízené, respektive jim je podle situace a vlastního uvážení umožňuje.

Externí kurz si vyhledává sám pracovník, pokud jde o individuální vzdělávání a předloží návrh ke schválení svému nadřízenému. V případě kurzu pro celý tým je to většinou manažer, vedoucí týmu, po dohodě i personalista, kdo vybírá vhodného dodavatele. Výběr externího školitele ovlivňují reference nebo předchozí zkušenost. Interní školení pro skupiny provádí většinou pracovníci tréninkového týmu. Individuální školení např. novému zaměstnanci poskytuje nominovaný kolega, dle úsudku nadřízeného. Výběru účastníků školení není věnována speciální pozornost, sestavení vhodné skupiny se neřeší. Z důvodu naplnění kurzu je často umožněna účast i jedincům, kteří dané školení pro svou práci nepotřebují. Jak již bylo řečeno, účast schvaluje nadřízený a někdy je účast na vzdělávání chápána i jako motivační faktor. Volba vhodné vzdělávací metody rovněž není předem zvažována, toto je ponecháno na školiteli. Časový harmonogram vzdělávání není vypracován. V důsledku toho se může stát, že několik měsíců se nekoná žádné školení a pak během dvou týdnů proběhnou školení čtyři, nebo že školení je organizováno v době velkého pracovního vytížení zaměstnanců.

Z výše popsaných postupů je zřejmé, že systematické a dlouhodobé plánování se zde neuplatňuje, převažuje operativní řízení podle nastalé situace. Velká zodpovědnost je kladena nejen na vedoucí pracovníky, ale také na samotné zaměstnance.

3. Realizace vzdělávacích aktivit

V případě skupinových školení probíhajících ve firmě připadá organizace paní asistence. Ta má za úkol rezervovat a připravit školící místnost a vybavení, rozeslat materiály a potřebné informace účastníkům, v poslední řadě taky zajistit ubytování lektora a občerstvení. Školení, která se konají mimo, prostory firmy bývají většinou plně zajištěna externí firmou. Úkolem účastníků je dostavit se včas a připraveni. Bohužel není výjimkou vidět zaměstnance při školení, jak pracují na svém notebooku.

Pokud školení provádí individuálně kolega, záleží na něm, jakou zvolí metodu a časový rozvrh. Tato školení nejsou nikde evidována v nákladech. Občas přijíždí školit zahraniční kolega nebo naopak pracovník vycestuje. Tyto případy jsou vedeny a hrazeny jako služební cesty. V současnosti se stále více využívá technické vybavení a možnosti internetu a intranetu, školení často probíhají online na pracovním místě, což vede k úsporám financí a času.

4. Hodnocení efektivity vzdělávacích aktivit

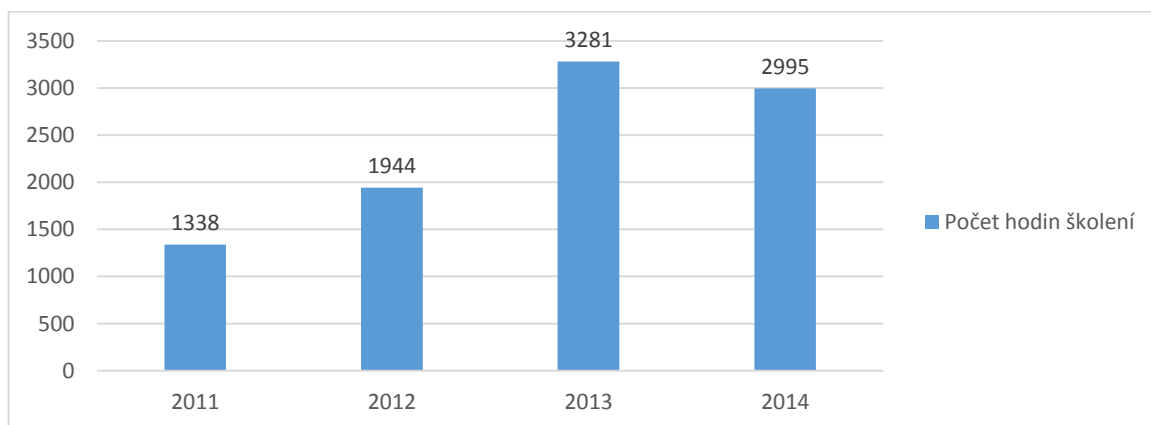
Pracovnice personálního oddělení připouští, že tato závěrečná fáze vzdělávacího procesu zcela chybí. Je běžné, že si externí škoolitel pro své potřeby vyžádá od účastníků hodnocení školení. Ovšem firma jako taková si přínos vzdělávání na zvýšení výkonu či kvality nevyhodnocuje. U servisního centra je to považováno za obtížně měřitelné. Vychází se z toho, že specialisté se dožadují školení, která opravdu potřebují ke své práci a po absolvování nové znalosti využívají. Záleží také na nadřazeném, zda se rozhodne nějakým způsobem podchytit výsledky u svých podřízených.

5.4 Rozbor vzdělávání v SE Ostrava v letech 2011 – 2014

V kapitole jsou prezentovány faktické údaje týkající se vzdělávání především v roce 2014, pro porovnání jsou uvedeny také dostupné informace z let 2011 – 2013. Je nutno uvést, že jsou zde analyzovány aktivity mimo projekt BIS Learn. Zcela odděleně je veden kurz anglického jazyka, který probíhá pravidelně a celoročně pro všechny zaměstnance servisního centra bez ohledu na týmové zařazení. Dále je zmíněn specificky zaměřený projekt Ostrava Guardian, určen také všem pracovníkům.

V roce 2014 se uskutečnilo 83 vzdělávacích akcí, kterých se zúčastnilo 107 ze 133 aktivních zaměstnanců. Celkový počet hodin dosáhl 2995, což znamená 22,5 hodiny na zaměstnance (2995/133). Oproti celofiremnímu průměru 27 hodin je to o 4,5 hodiny méně. V předchozích letech byl v počtu hodin vzdělávání patrný stoupající trend, v minulém roce došlo k mírnému poklesu, viz graf č. 5.2. Nelze vyloučit chybějící záznamy v evidenci školení a účasti jednotlivých pracovníků, protože je zodpovědností každého z nich, zapisovat vzdělávací aktivity do sdíleného formuláře.

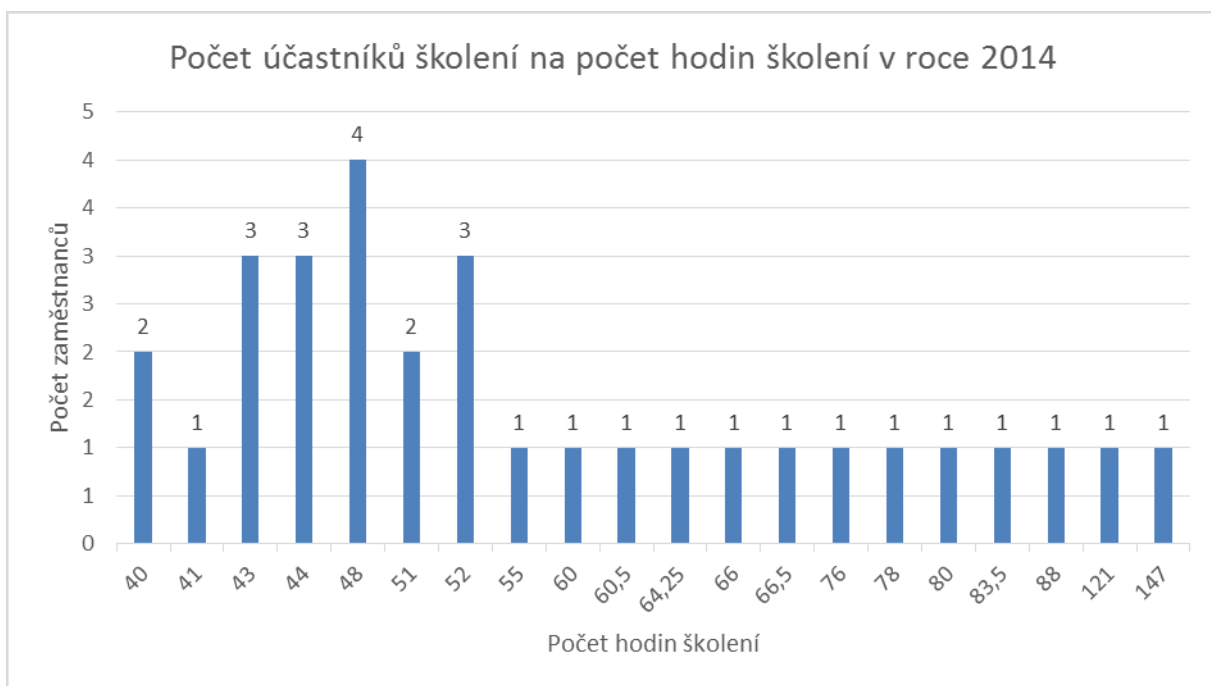
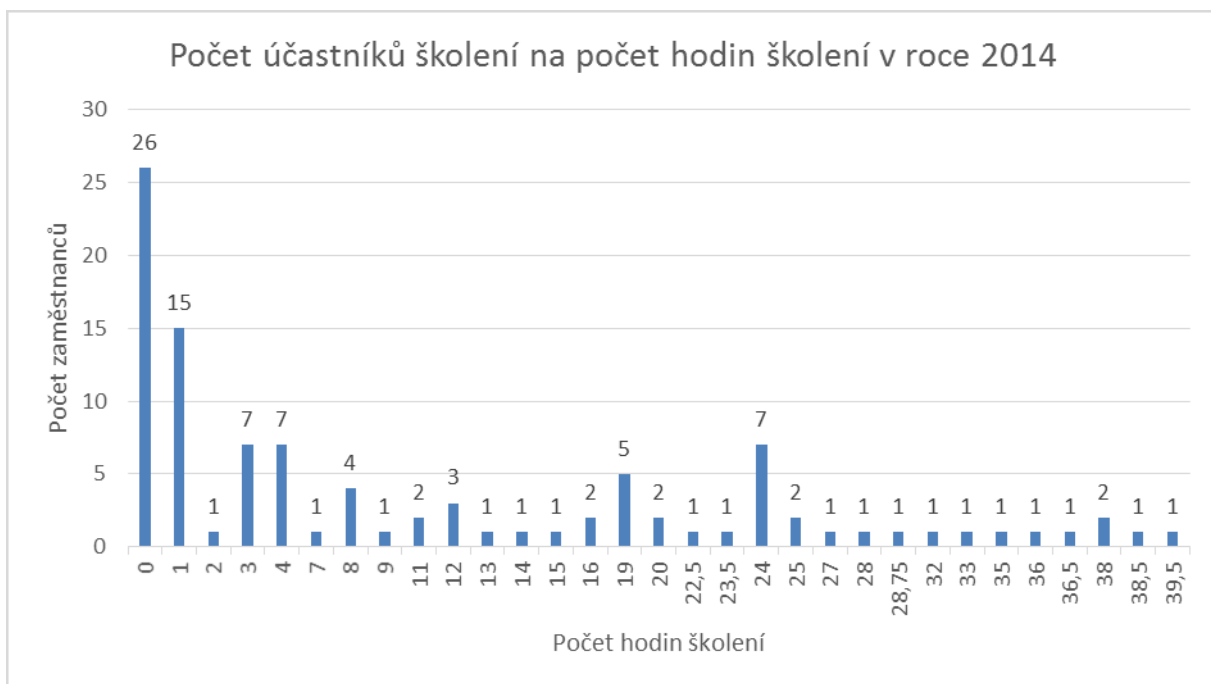
Graf č. 5.2: Přehled počtů hodin školení v letech 2011 - 2014



Zdroj: Vlastní zpracování

Z níže přiloženého grafu č. 5.3 je patrné, jak individuální a rozdílný je rozsah vzdělávání, pokud jde o celkový počet hodin školení jednotlivých pracovníků. 26 zaměstnanců se v roce 2014 nezúčastnilo žádného školení, ostatních 107 pak vyplnilo škálu od jednohodinového školení řidičů až po 147 hodin školení za rok. Ze 133 aktivních pracovníků je tedy 90 pod celofiremním průměrem 27 hodin, 42 nad průměrem, pouze jeden odpovídá průměru. Podíl proškolených zaměstnanců za rok činí 80% ($107 \times 100 / 133$).

Graf č. 5.3: Počet účastníků školení na počet hodin školení v roce 2014



Zdroj: Vlastní zpracování

Z poskytnutých materiálů bylo možno zpracovat informace o počtech účastníků vzdělávacích aktivit také v závislosti na počtu odpracovaných let ve firmě, podle pohlaví či dosaženého stupně vzdělání, viz tabulky č. 5.6 – 5.8. Určitý rozdíl lze vypožorovat u přístupu žen a mužů. Z pracujících žen se jich vzdělávání v loňském roce zúčastnilo 94%, mužů 75%. Počet odpracovaných let či stupeň dosaženého vzdělání nemá na zájem o vzdělávání výrazný vliv.

Tab. č. 5.6: Počty školených pracovníků v roce 2014 podle délky zaměstnání v SE

Počet let ve firmě	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Celkem
Počet zaměstnanců	16	17	22	13	15	8	22	9	11	133
Počet školených v roce 2014	7	16	20	10	14	7	17	8	8	107

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. č. 5.7: Účast na školeních v roce 2014 podle pohlaví zaměstnanců

Zaměstnanci	Počet účastníků školení	Celkový počet školených zaměstnanců ⁴
Muži	73 (75%)	210
Ženy	34 (94%)	168
Celkem	107	378

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. č. 5.8: Účast na školeních v roce 2014 podle vzdělání

Zaměstnanci	Počet účastníků školení
SŠ	21 (72%)
VŠ	86 (74%)
Celkem	107

Zdroj: Vlastní zpracování

Dalšími zpracovanými daty získanými z poskytnutých faktur, jsou roční náklady na vzdělávání zaměstnanců z SE Ostrava. Jedná se však pouze o náklady na vzdělávání uskutečněné externími dodavateli, převážně jde o zaplacení samotné výuky, v některých případech taky přibývají náklady na ubytování, cestování, stravu, pronajaté prostory. S výjimkou roku 2011, kde nebyla zahrnuta část faktur za vzdělávací akce pro pracovníky poskytující servis dřevařské divizi, mají náklady pouze mírně rostoucí tendenci. Finance na vzdělávání jsou přiřazeny jednotlivým týmům a záleží na manažerovi, jak je využije. Každý

⁴ Někteří zaměstnanci se účastnili pouze jednoho školení, jiní až dvaceti.

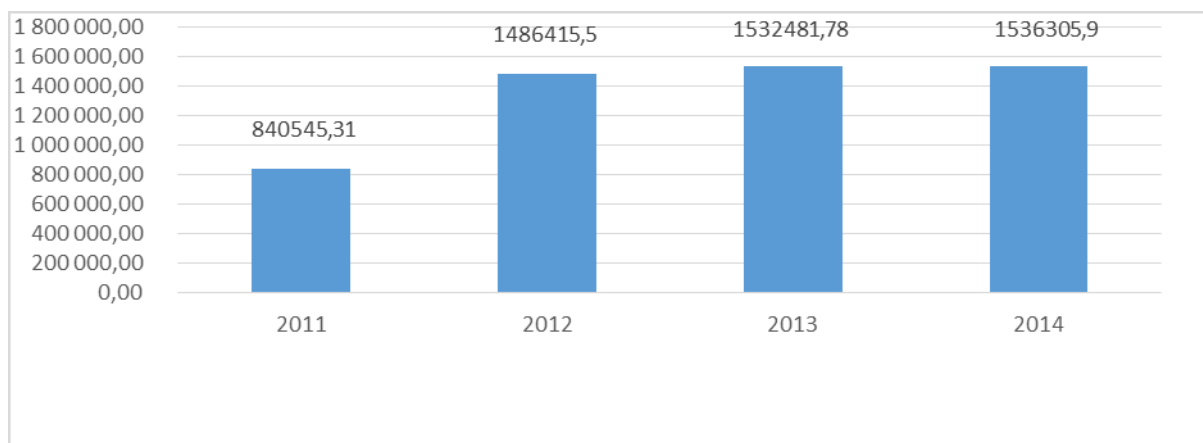
tým patří pod jiné nákladové středisko. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci SE Ostrava pracují v různých mezinárodních týmech, je počet nákladových středisek poměrně vysoký. Data zachycuje tabulka č. 5.9 a graf č. 5.4. Celkové náklady na vzdělávání, zahrnující např. nepřítomnost školených jedinců na pracovišti a nižší výkon, nejsou sledovány.

Tab. č. 5.9: Financování vzdělávání v letech 2011 - 2014

Rok	Náklady v Kč	Počet nákladových středisek
2011	840 545,31	14
2012	1 486 415,50	32
2013	1 532 481,78	38
2014	1 536 305,90	34

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 5.4: Náklady na vzdělávání v letech 2011 – 2014



Zdroj: Vlastní zpracování

Firma využívá školitele z vlastních řad i externisty. Jak již bylo zmíněno, v posledních letech je z úsporných důvodů využíváno více služeb tuzemských firem, především z regionu, a také pokud je to možné, uskutečňují se školení v prostorách firmy. V tabulce č. 5.10 jsou uvedeny počty externích dodavatelů vzdělávání v jednotlivých letech. Z tabulky č. 5.11 (viz příloha č. 4) je patrné, že většina z firem školila v SE Ostrava jen v jednom ze čtyř sledovaných let, pouze 13 z 62 dodavatelů působilo v SE opakovaně ve dvou, třech nebo čtyřech letech.

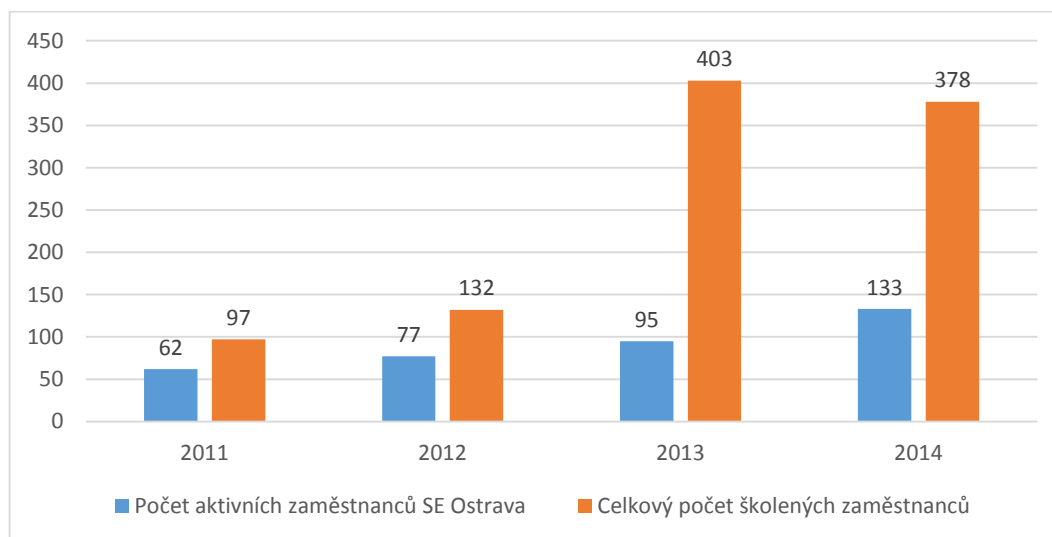
Tab. č. 5.10: Počty externích dodavatelů vzdělávání v jednotlivých letech

Rok	Počet externích školi- telů
2011	14
2012	10
2013	15
2014	23

Zdroj: Interní materiály firmy

Pro úplnost informací a možnost srovnání jsou v tabulkách č. 5.12 – 5.15 prezentovány seznamy realizovaných školení v jednotlivých letech 2011 – 2014. Vzhledem k velkému rozsahu jsou tyto tabulky zařazeny do přílohy č. 4. Porovnání s ohledem na počty aktivních zaměstnanců zobrazuje následující graf č. 5.5.

Graf č. 5.5: Porovnání počtů školených zaměstnanců v letech 2011 - 2014



Zdroj: Vlastní zpracování

Jazykové vzdělávání

Anglický jazyk je oficiálním jazykem pro firemní komunikaci a všichni pracovníci v Ostravě jej denně používají. Zaměstnanci SE v Ostravě mají možnost navštěvovat kurzy anglického jazyka hrazené firmou. Tyto kurzy probíhají každoročně v prostorách firmy v pracovní době, účastníci si však tuto dobu nezapočítávají jako odpracovanou. V roce 2014 se týdně scházely tři skupiny v počtu cca 5 účastníků. V minulosti byla evidována ještě menší účast. V tabulce č. 5.16 jsou uvedeny částky, které firma uhradila jazykové škole v letech 2011 – 2014. Do roku 2013 probíhala výuka pouze ve dvou skupinách. Hodiny strávené na lekcích anglického jazyka nejsou započteny do celkového počtu hodin vzdělávacích aktivit.

Tab. č. 5.16: Náklady na firemní kurzy anglického jazyka

Rok	Náklady na AJ v Kč
2011	74200
2012	50880
2013	74200
2014	129267

Zdroj: Interní materiály firmy

Projekt „Ostrava Guardian“

Projekt Ostrava Guardian byl zahájen v květnu 2013 a ukončen v prosinci 2014. Nejedná se o klasické vzdělávání s využitím standardních vzdělávacích metod, přesto je na místě jej v rámci tématu zmínit. Pro tento projekt byl vytvořen osmičlenný tým ze zaměstnanců SE Ostrava, kteří měli za úkol připravit pro své spolupracovníky vzdělávací program. Cílem projektu bylo zvýšit povědomí, znalosti a pracovní postupy v těchto oblastech:

- Etický kodex
- Zabezpečení
- BOZP
- Udržitelnost
- Globální zodpovědnost

Fáze plánování a příprav trvala 5 měsíců, bylo navrženo 33 aktivit a stanoveny náklady cca 260 000 Kč, přičemž ne všechny akce bylo třeba financovat. Fáze realizace trvala 14 měsíců, bylo realizováno 20 z navržených aktivit. Původně plánované hodnocení projektu nebylo provedeno.

Mezi uskutečněné aktivity patřily například tyto: příprava plánu adaptace pro nové zaměstnance, zavedení knihy úrazů, dokument „První pomoc“, interní pravidla pro návštěvníky a zaměstnance, dokument k etickému chování, návrh a distribuce plakátů s firemní vizí „Do good and lead“, běžecký maratón pro zaměstnance, vysazování stromků na Pradědu, návštěva pily ve Ždírci nad Doubravou, kurz první pomoci, dobrovolný úklid haldy Ema, akce „zdravá snídaně“, akce „do práce na kole“, soutěž o kilometry nachozené pěšky.

Největší zájem zaměstnanců byl o školení první pomoci, které spadá do kategorie BOZP a nabyté znalosti mohou být využity nejen v zaměstnání, ale i v běžném životě.

5.5 Dotazníkové šetření

Pro samotný výzkum byla zvolena metoda dotazníkového šetření s cílem získat od zaměstnanců co nejvíce informací ohledně jejich zkušeností se vzděláváním a možnostmi rozvoje ve firmě. Dalším úkolem bylo také zjistit jejich názory a preference v oblasti vzdělávání a rozvoje, na jejichž základě by mohly být vytvořeny návrhy vedoucí k pozitivním změnám.

Na základě studia odborné literatury k tématu, interních materiálů, informací získaných z rozhovoru s personalistkou a s ohledem na znalost prostředí byly vytvořeny tři výzkumné otázky, které by měly být zodpovězeny.

1. Zaměstnanci mají zájem se vzdělávat a rozvíjet.

2. Současný systém vzdělávání a rozvoje ve firmě zaměstnancům příliš nevyhovuje.
3. Proces vzdělávání a rozvoje ve firmě není příliš efektivní.

Charakteristika dotazníkového šetření

Dotazník byl vytvořen s využitím nástroje pro tvorbu online dotazníku na webových stránkách www.surveio.com. Pro respondenty bylo připraveno celkem 19 otázek, několika typů. Jednak měli otázky na výběr jedné z možností, v jednom případě také výběr několika z nabízených odpovědí, dále pak bylo využito bodové hodnocení, rozdělovací škála, matice výběru z možností a v závěru segmentační otázky. Odkaz na online dotazník <http://www.surveio.com/survey/d/Q9Q2O4K4D1I9J3N1O> byl po předchozím testování rozeslán všem zaměstnancům pobočky prostřednictvím pracovního emailu. Ze 135 v té době aktivních zaměstnanců jej vyplnilo 110, což znamená návratnost 81%. Dotazníky byly vyplňovány v době od 26. 5. 2015 do 11. 6. 2015, přičemž průměrná doba vyplnění byla 7 minut. Některé informace ohledně struktury dotazníku již byly uvedeny v kapitole věnované metodice diplomové práce. Pro úplnost a představení skupiny dotazovaných pracovníků firmy, 80% zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání, 20% středoškolské s maturitou (viz kapitola 4, tabulka č. 4.3). Všichni pracují na technickohospodářských pozicích, převážně jako vývojáři firemního softwaru nebo IT specialisté na testování a podporu uživatelům aplikací. Dotazník ve verzi k tisku lze najít v příloze č. 5.

Analýza výsledků dotazníkového šetření

Následuje rozbor konkrétních výsledků u jednotlivých otázek, pro názornost byly data zpracovány graficky s využitím programu Microsoft Office Excel. U odpovědí bylo pro porovnání provedeno vyhodnocení druhého stupně podle pohlaví, věku a délky doby působení ve firmě. Tyto výsledky jsou prezentovány pouze u otázek, kde byla patrna závislost na některé z těchto kategorií.

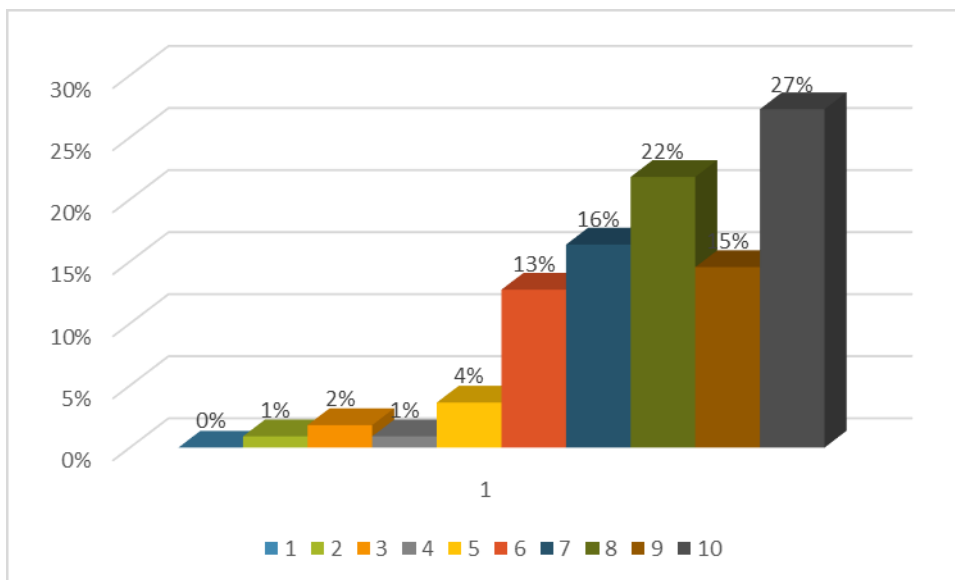
Otázka č. 1 - Jakou důležitost přikládáte otázce vzdělávání a rozvoje v zaměstnání.

(vyberte ze škály 1 - 10 bodů, 1 - žádná, 10 - maximum)

Respondenti měli přiřazením bodů z nabídky 1 – 10 vyjádřit svůj postoj k otázce vzdělávání a rozvoje v zaměstnání. Větší počet bodů znamenal větší důležitost pro dotazovaného. Počty odpovědí na tuto otázku byly následující: nikdo nepřihodil 1 bod, 2 body přiřadil 1 člověk (tj. cca 1%), 3 body 2 lidé (2%), 4 body 1 (1%), 5 bodů 4 lidé (4%), 6 bodů 14 (13%), 7 bodů 18 (16%), 8 bodů 24 (22%), 9 bodů 16 (15%) a 10 bodů, tedy maximum,

přiřadilo 30 respondentů (27%). Z níže uvedeného grafu č. 5.6 lze vidět názorně, že vzdělávání a rozvoj vnímá velká většina zaměstnanců jako důležitý. Průměrná hodnota činí 8 bodů, což lze považovat na škále 1 – 10 za relativně vysokou hodnotu.

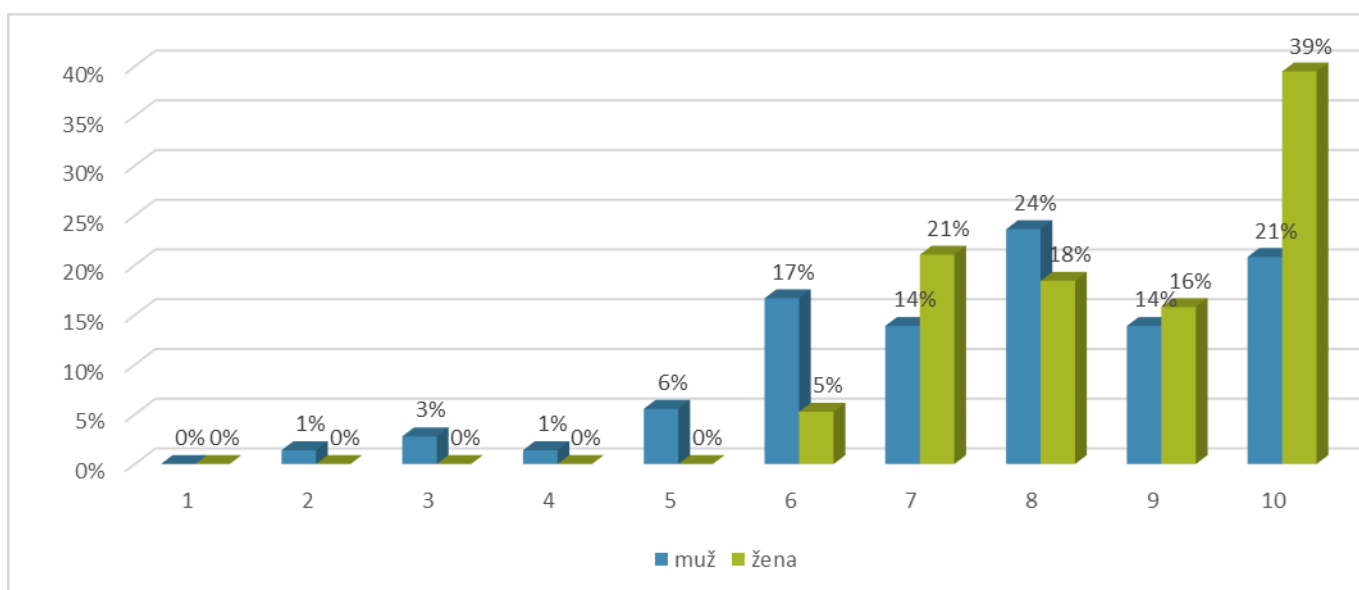
Graf č. 5.6: Význam vzdělávání a rozvoje v zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky bylo provedeno také vyhodnocení druhého stupně, kdy byly porovnávány odpovědi mužů a žen (viz graf č. 5.7). Z grafu je patrné, že pro ženy má vzdělávání a rozvoj v zaměstnání větší význam než pro muže, téměř dvě pětiny z nich přiřadily maximální počet bodů. Vzhledem k množství údajů, byla tabulka č. 5.17 s konkrétními čísly zařazena do přílohy č. 6.

Graf č. 5.7: Význam vzdělávání a rozvoje v zaměstnání, porovnání odpovědí mužů a žen

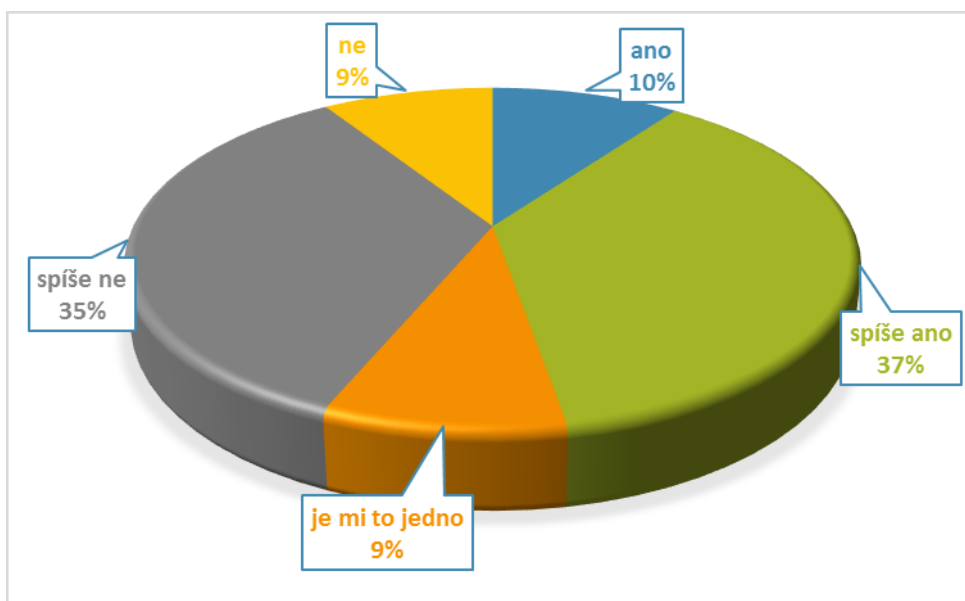


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2 - Vyhovuje Vám stávající systém vzdělávání ve firmě?

Respondenti měli na výběr 5 možných odpovědí. Možnost ano zvolilo 11 z nich (10%), spíše ano 41 (37%), je mi to jedno 10 (9%), spíše ne 38 (35%). 10 lidí (9%) považuje stávající systém vzdělávání za nevyhovující. Z grafu č. 5.8 je patrné, že v odpovědích na tuto otázku se zaměstnanci dělí přibližně stejným dílem na ty, co jsou spokojeni nebo spíše spokojeni a na nespokojené či spíše nespokojené.

Graf č. 5.8: Spokojenost zaměstnanců se stávajícím systémem vzdělávání

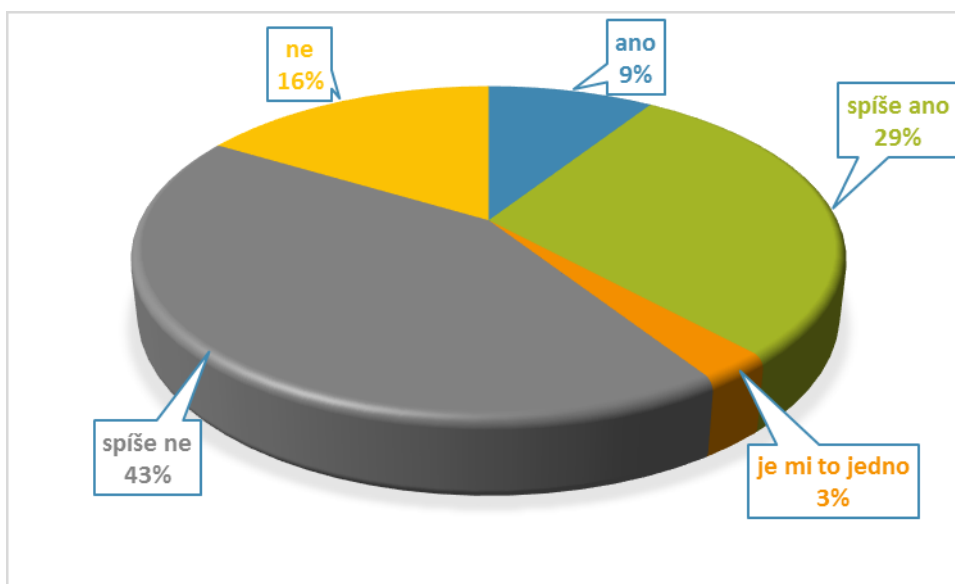


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3 – SE se považuje za tzv. učící se organizaci. Je Vám jasné, co se od Vás v tomto směru očekává?

Na tuto otázku odpovědělo 10 zaměstnanců (9%) ano, 32 zaměstnanců (29%) spíše ano. Variantu je mi to jedno zvolili 3 (3%). 47 lidem (43%) spíše není jasné, co se od nich jako od zaměstnanců učící se organizace očekává, 18 lidem (16%) to není vůbec jasné. Grafické porovnání odpovědí zobrazuje graf č. 5.9. Více než polovina pracovníků by potřebovala objasnit, jak je přistupováno ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v učících se organizacích a co se od nich očekává.

Graf č. 5.9: Porozumění principu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v učící se organizaci

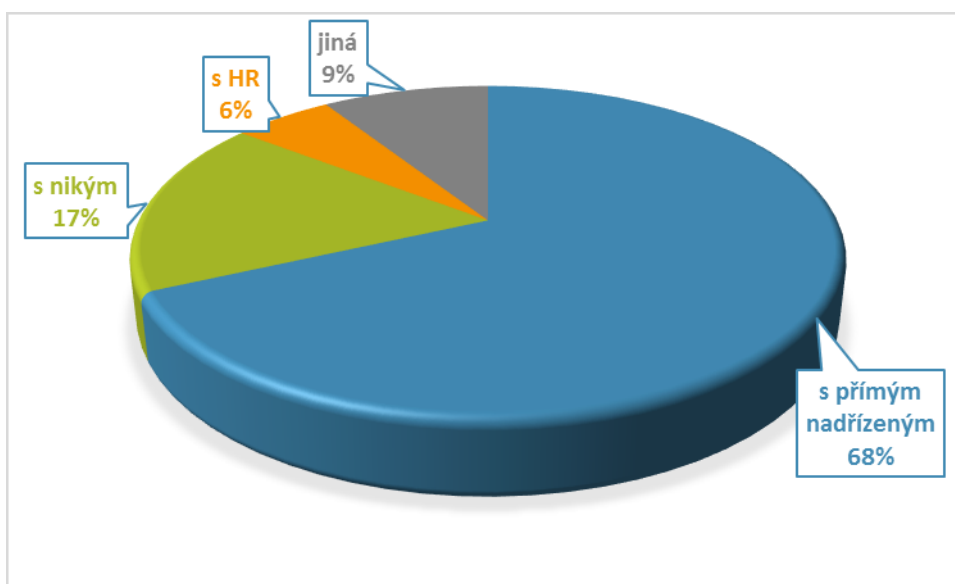


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4 – S kým řešíte otázku svého rozvoje?

Převážná většina - 75 pracovníků (68%) - uvedla, že otázku svého rozvoje řeší s přímým nadřízeným. Variantu HR zvolilo 6 (6%), 19 (17%) z dotazovaných napsalo, že otázku svého rozvoje neřeší s nikým. Možnost specifikace jako jinou variantu využilo 10 (9%) zaměstnanců, jejich odpovědi jsou uvedeny v tabulce č. 5.18. Graf č. 5.10 zobrazuje poměr odpovědí na čtvrtou otázku.

Graf č. 5.10: S kým řeší pracovníci otázku svého rozvoje



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 5.18: Odpovědi v rámci volby „jiná“

jednou ročně s přímým nadřízeným, jde o vyplnění formuláře
jen v rámci ročního pohovoru
máme roční pohovor, ale moc efektivní to není
prakticky s nikým
řeším s přímým nadřízeným, ale je to formalita
s nadřízeným nadřízeného
s nadřízeným přes video konferenci, nevyhovuje mi to
s nadřízeným přímého nadřízeného
s přímým nadřízeným -přístup a realizace je ale nefunkční
s přímým nadřízeným, ale je to o ničem

Zdroj: Vlastní zpracování

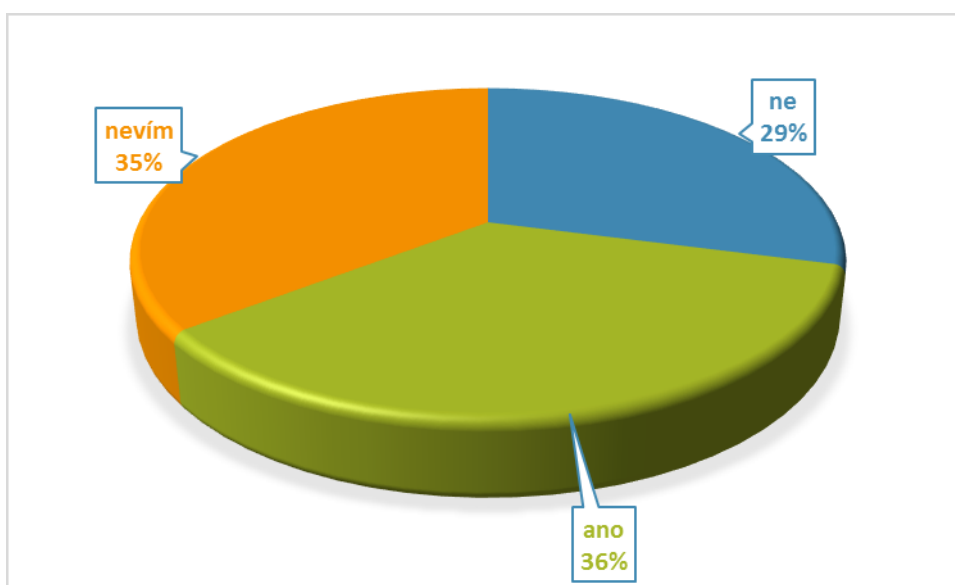
Přesto, že roční hodnotící pohovory zaměstnance a přímého nadřízeného jsou ve firmě povinné, zhruba třetina (32%) respondentů zvolila jinou možnost. Lze usuzovat na jejich nespokojenost či neefektivnost v tomto směru.

Otázka č. 5 – Vidíte v SE pro sebe možnost profesního růstu?

Možnost profesně růst v rámci organizace vnímá pozitivně 39 (36%) respondentů, stejný počet 39 (35%) neví, 32 (29%) odpovědělo záporně (viz graf č. 5.11).

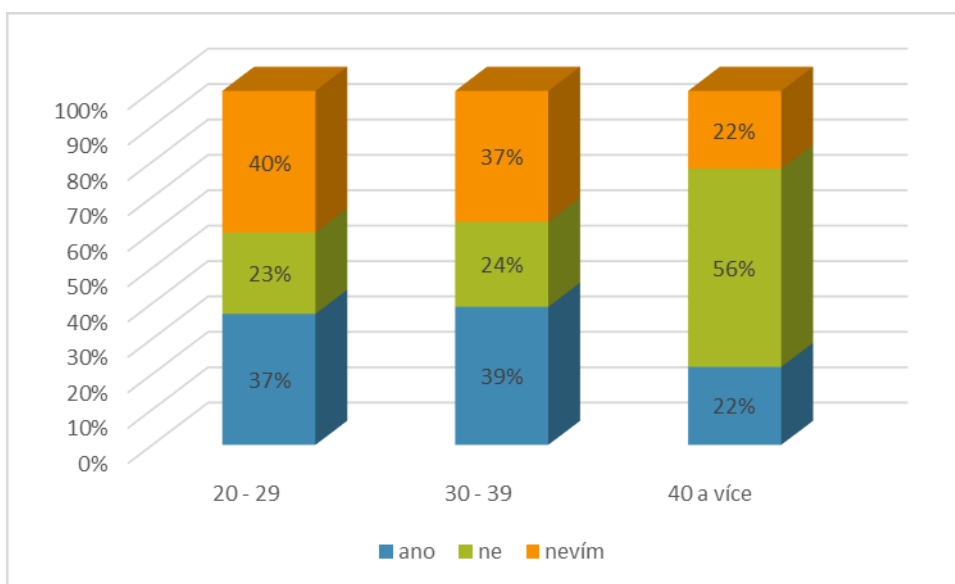
U této otázky bylo rovněž provedeno vyhodnocení druhého stupně, a sice porovnání odpovědí s ohledem na věkovou skupinu respondentů (viz graf č. 5.12). V kategorii 40 a více let je nadpoloviční (56%) počet odpovědí ne, což je výrazně vyšší oproti ostatním dvěma skupinám mladších pracovníků. Data jsou k porovnání v tabulce č. 5.19 v příloze č. 6.

Graf č. 5.11: Možnost profesního růstu



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 5.12: Možnost profesního růstu, podle věku

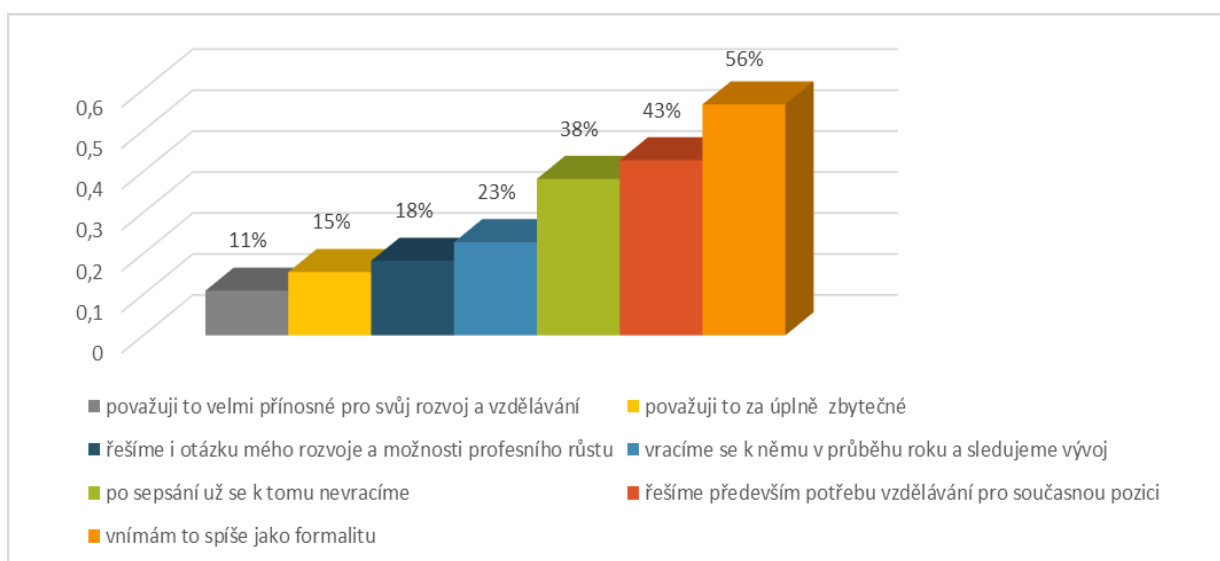


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6 – Součástí hodnotícího pohovoru s nadřízeným je i rozvojový plán. Jaká je Vaše praxe?

U této otázky byla možnost zatrhnout více (1-3) z nabízených tvrzení, počty zatržených odpovědí se u jednotlivých respondentů lišily. Cílem bylo zjistit zkušenosti s tvorbou rozvojových plánů a jejich přínosem pro zaměstnance. Výsledky v grafickém zpracování lze sledovat níže v grafu č. 5.13.

Graf č. 5.13: Zkušenosti s hodnotícím pohovorem



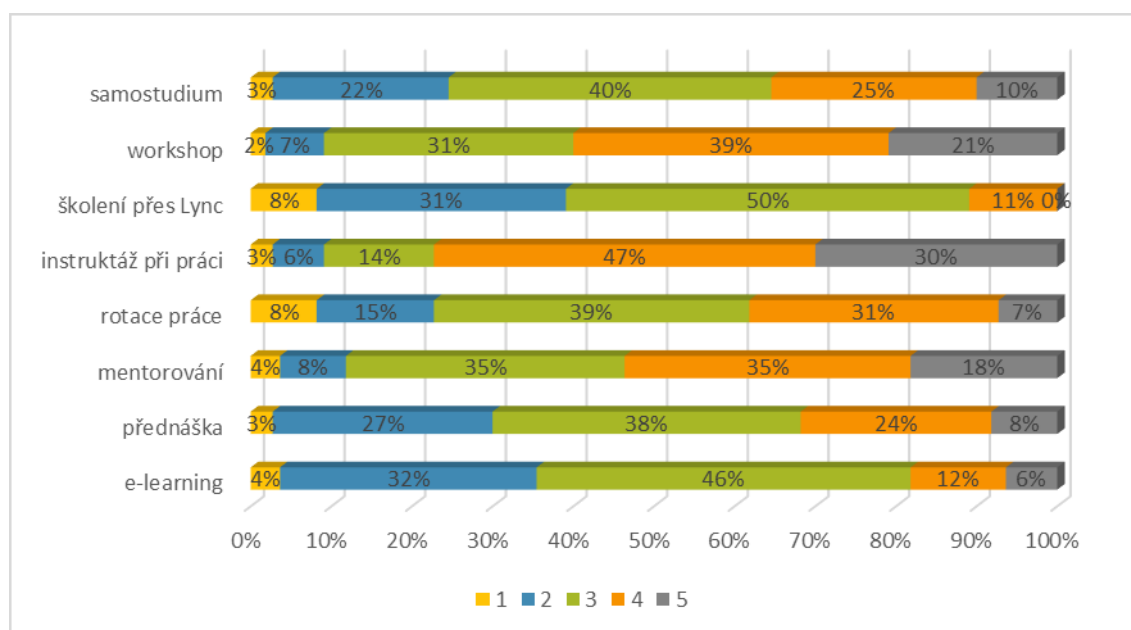
Zdroj: Vlastní zpracování

Vidíme, že 12 (11%) respondentů považuje hodnotící pohovor za přínosný pro svůj rozvoj a vzdělávání, naopak za zbytečné to považuje 17 (15%) z nich. U 47 (43%) se řeší především potřeby vzdělávání pro současnou pozici, 20 (18%) uvádí, že řeší také otázku rozvoje a profesního růstu. Pouze 25 (23%) uvedlo, že se k plánu vrací v průběhu roku a sleduje vývoj, naopak 42 (38%) respondentů se k němu po sepsání již nevrací. 62 (56%) respondentů označilo, že rozvojový plán vnímá jako formalitu.

Otázka č. 7 – Jak Vám vyhovují jednotlivé metody vzdělávání? (1 – vůbec, 5 - maximálně)

V této otázce respondenti hodnotili vzdělávací metody, oblíbenost jednotlivých metod a své preference vyjadřovali přiřazováním 1 až 5 bodů. Vzhledem k množství dat byla tab. č. 5.20 zařazena do přílohy č. 6. Z níže přiloženého grafu č. 5.14 je zřejmé, že největší oblibu u zaměstnanců má instruktáž při práci, dále workshop a mentorování. Naopak školení přes Lync nebo e-learning více než jedné třetině pracovníků spíše nevyhovují.

Graf č. 5.14: Míra oblíbenosti jednotlivých vzdělávacích metod



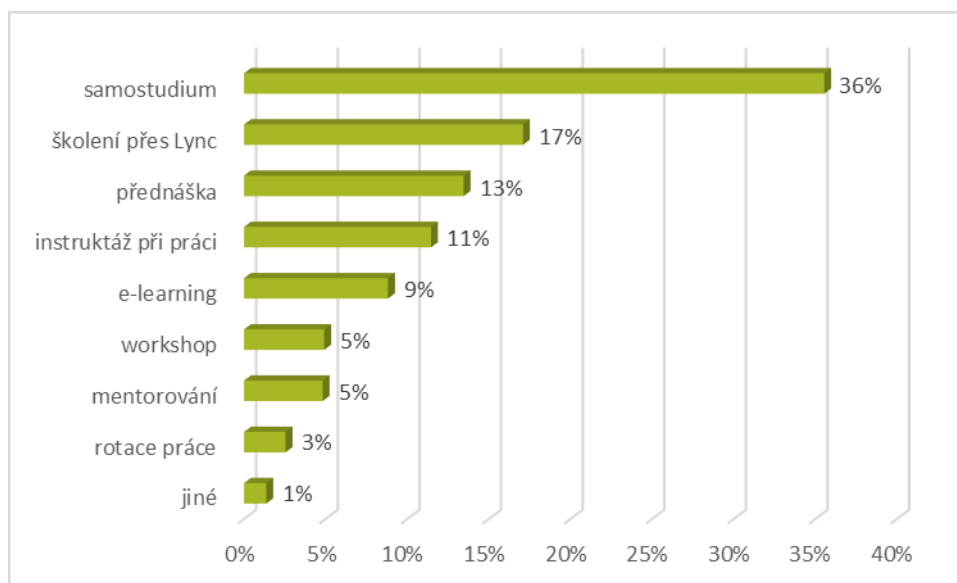
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8 – Jakou metodou převážně probíhá Vaše vzdělávání v SE? (Rozdělte 100 bodů. Např. 30, 20, 0, 0, 30, 10, 0, 10, 0.)

Každý z respondentů měl za úkol rozdělit 100 bodů mezi jednotlivé vzdělávací metody,

podle toho, v jaké míře se s nimi ve firmě setkává. 110 respondentů rozdělilo celkem 11000 bodů, toto bylo použito při výpočtu procentuálního zastoupení. Nejvíce bodů 3910 (36%) přiřadili respondenti samostudiu, dále 1880 (17%) školení přes Lync, 1480 bodů (13%) přednášce, 1260 bodů (11%) získala instruktáž při práci. Další metody se podílejí méně než deseti procenty, e-learning 970 bodů (9%), workshop 540 bodů (5%), mentorování 530 bodů (5%), rotace práce 280 bodů (3%), jiné činí pouze 150 bodů (1%). Jak je názorně vidět z grafu č. 5.15, samostudium je nejvyužívanější metodou vzdělávání.

Graf č. 5.15: Využití vzdělávacích metod ve firmě SE



Zdroj: Vlastní zpracování

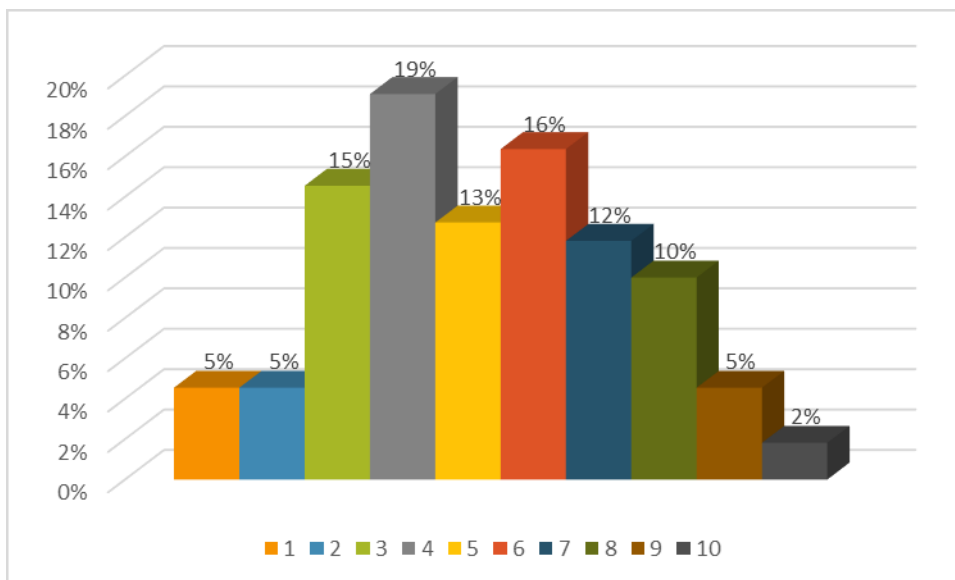
Otázka č. 9 – Jak momentálně vnímáte přínos firemního vzdělávání pro svou práci? (Vyberte ze škály 1 – 10 bodů, 1 – nulový, 10 – maximální.)

Jako nulový přínos firemního vzdělávání pro svou práci uvedlo 5 (5%) pracovníků, 2 body přiřadilo také 5 (5%), 3 body 16 (15%), 4 body přiřadilo nejvíce z respondentů – 21 (19%), 5 bodů 14 (13%), 6 bodů 18 (16%), 7 bodů 13 (12%), 8 bodů 11 (12%), 9 bodů 5 (5%) a 10 bodů pouze 2 (2%) zaměstnanci. Průměrná hodnota přidělených bodů je 5. Grafické zpracování uvedených údajů obsahuje graf č. 5.16. 68% respondentů hodnotilo 1 – 5 body, 32% 6 – 10 body. Můžeme tedy říci, že momentálně firemní vzdělávání nemá velký přínos pro práci většiny respondentů.

V rámci analýzy druhého stupně byly opět porovnávány odpovědi podle věkových skupin zaměstnanců. Výrazně vybočuje hodnocení třemi body u skupiny pracovníku nad 40 let,

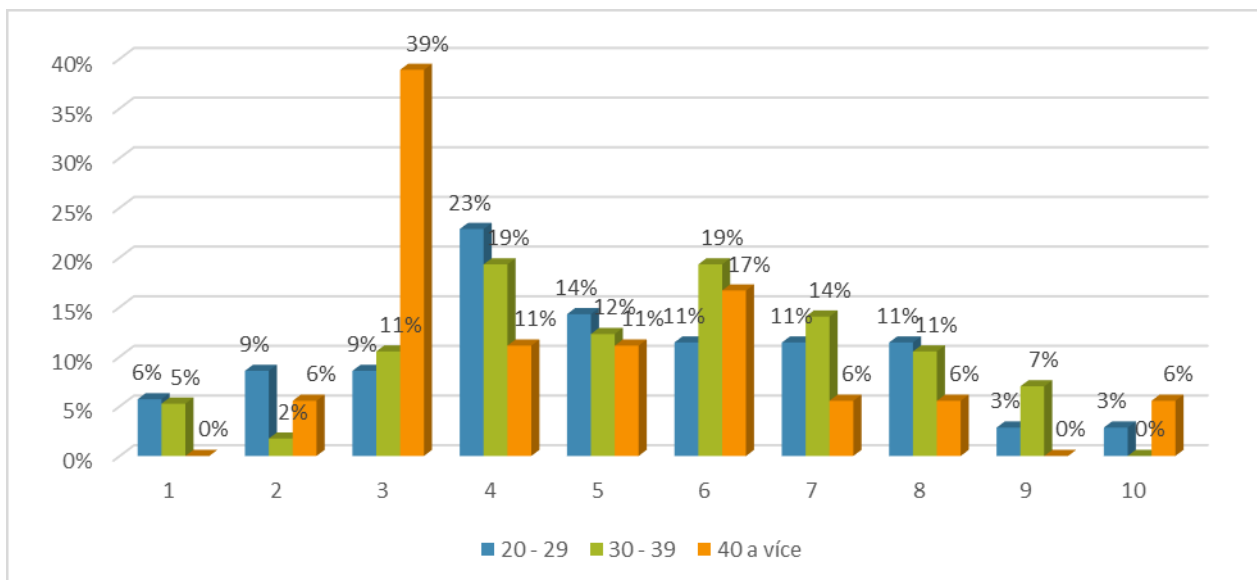
kteřé přiřadily téměř dvě pětiny z nich (viz graf č. 5.17). Všechny hodnoty jsou uvedeny v tabulce č. 5.21 v příloze č. 6.

Graf č. 5.16: Přínos firemního vzdělávání pro práci zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 5.17: Přínos firemního vzdělávání pro práci zaměstnanců podle věku



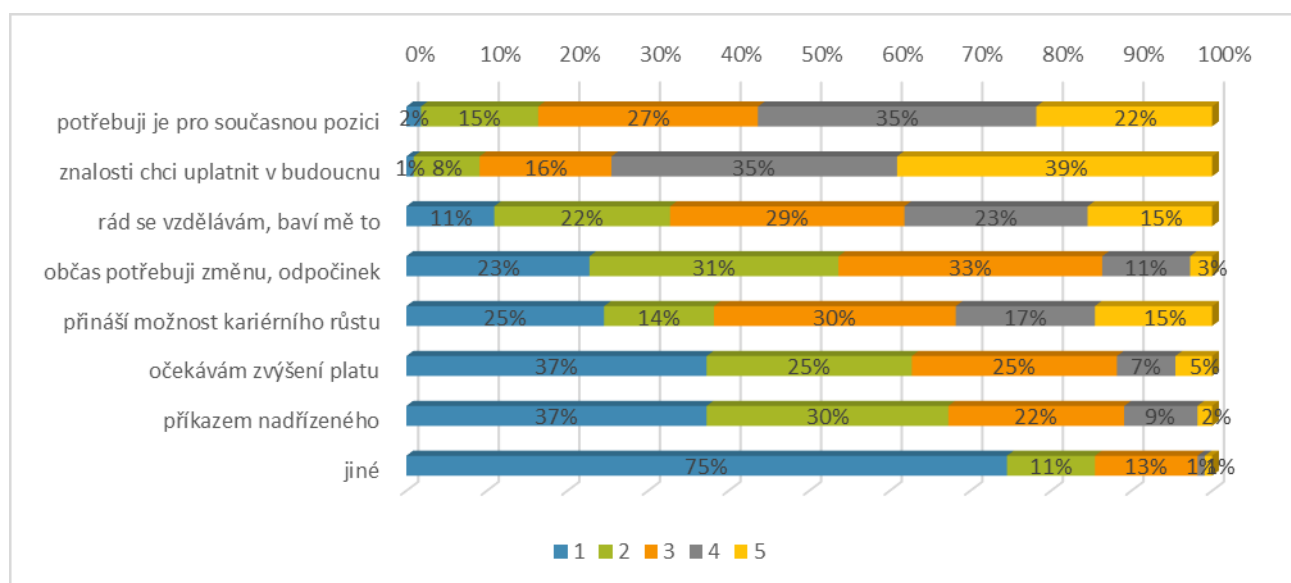
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10 – Vzdělávacích akcí se účastním z těchto důvodů: (přiřaďte váhu, 1 – nejmenší)

Respondenti měli uvést důvody pro účast na vzdělávacích akcích, a sice přiřazením váhy

od 1 do 5 bodů u každé ze sedmi konkrétních možností a osmé varianty jiné důvody. Pro velké množství číselných údajů, jsou tyto pro přehlednost uvedeny v příloze č. 6 v tabulce 5.22. Z přiloženého grafu č. 5.18 vidíme, že největší váhu přiřadili respondenti odpovědi „znalosti chci uplatnit v budoucnu“ (43, tj. 39% přidělilo maximální počet bodů). Potřeba vzdělávání pro současnou pozici je až na druhém místě, kde 5 bodů přiřadilo 24 (22%) pracovníků. Dalšími důvody by byly především obecně pozitivní postoj ke vzdělávání a eventuální možnost kariérního růstu.

Graf č. 5.18: Motivace zaměstnanců ke vzdělávání

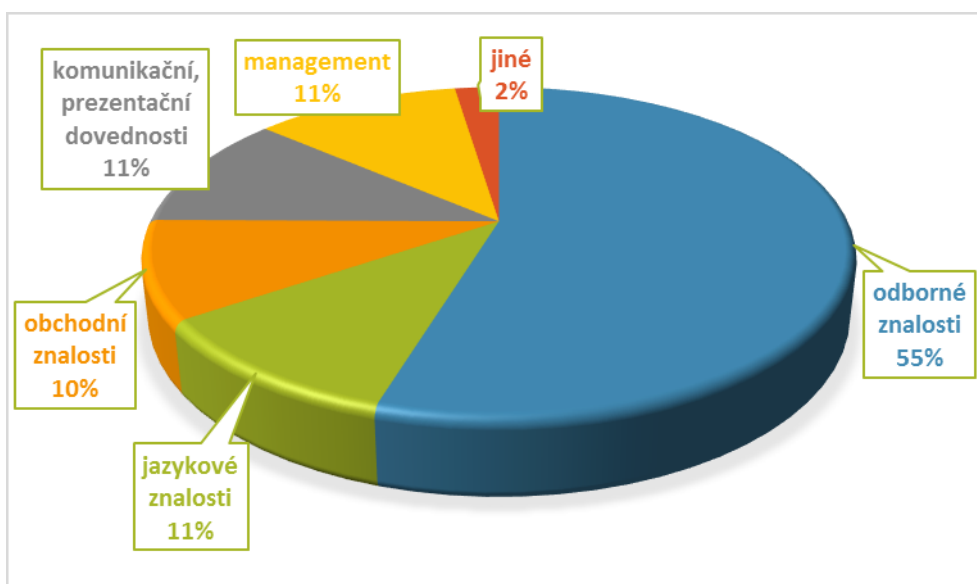


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11 – Ve kterých oblastech se chcete především vzdělávat? (Rozdělte 100 bodů.)

Podobně jako u otázky č. 8 respondenti rozdělovali 100 bodů, aby vyjádřili do jaké míry mají zájem se vzdělávat v různých oblastech. 109 ze 110 respondentů přiřadilo celkem 6020 bodů (55%) rozvoji odborných znalostí. O rozšiřování jazykových znalostí má zájem 61 pracovníků, kteří přidělili 1185 bodů (11%). U obchodních znalostí to bylo 1060 bodů (10%) na 55 pracovníků. 68 respondentů vyjádřilo zájem o rozvoj prezentačních a komunikačních dovedností, a sice celkovým počtem 1230 bodů (11%). Znalosti v oblasti managementu chce rozvíjet 61 pracovníků s celkovým podílem 1240 bodů (11%). 265 bodů (2%) bylo přiřazeno nabídce jiné a využilo ji 17 respondentů. Grafické vyhodnocení nabízí graf č. 5.19.

Graf č. 5.19: Zájem zaměstnanců o vzdělávání a rozvoj v jednotlivých oblastech

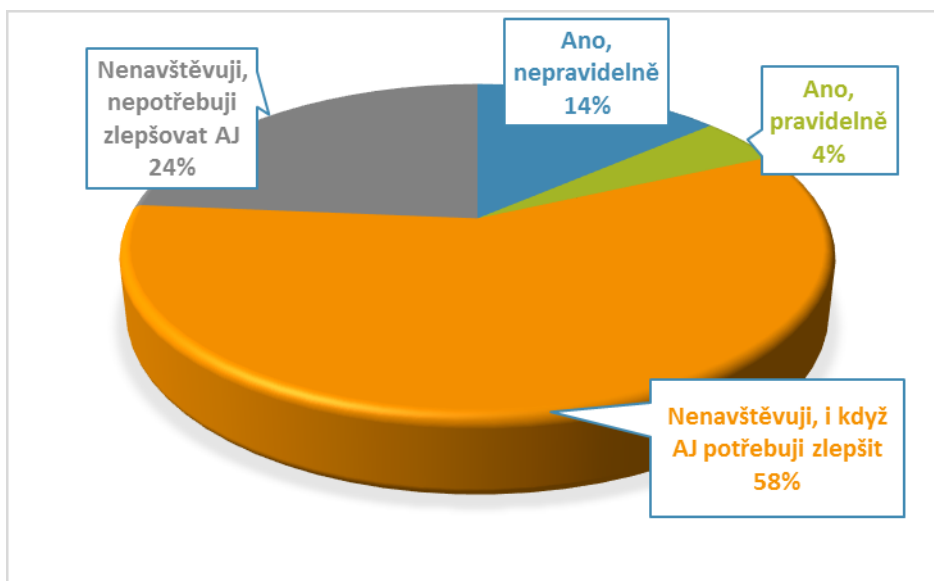


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12 – Navštěvujete kurz AJ organizovaný firmou?

Možnost navštěvovat jazykový kurz v prostorách firmy využívá pravidelně pouze 5 (4%) respondentů, nepravidelně pak 15 (14%). 26 respondentů (24%) se domnívá, že znalosti anglického jazyka zlepšovat nepotřebují. Přestože by jazykové znalosti potřebovali zlepšit, jak uvedlo 64 (58%) pracovníků, jazykový kurz nenavštěvují (viz graf č. 5.20).

Graf č. 5.20: Využití jazykového kurzu zaměstnanci

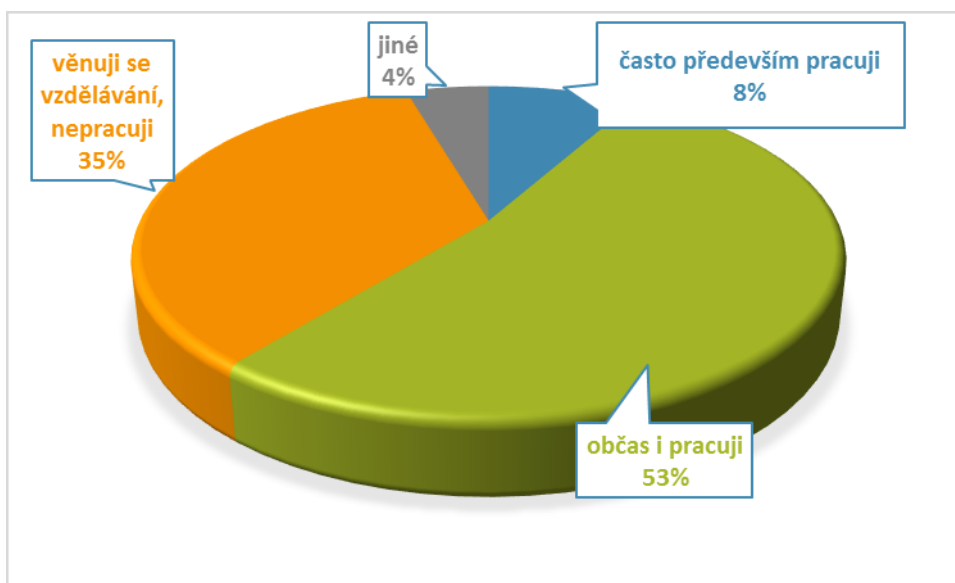


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13 – Pokud máte při školení svůj pracovní notebook, věnujete se plně vzdělávání?

Z odpovědí vyplynulo, že 67 (61%) respondentů v různé míře při vzdělávacích akcích, kde mají s sebou notebook, pracuje. Konkrétně, 9 (8%) se věnuje především práci, 58 (53%) pracuje jen občas. 38 (35%) uvedlo, že na školeních nepracuje. 5 (4%) respondentů využilo možnosti vyjádřit se k otázce svými slovy (viz tabulka č. 5.23). Graf č. 5.21 zobrazuje procentuální podíly odpovědí.

Graf č. 5.21: Využití času při vzdělávacích akcích



Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. č. 5.23: Komentáře k otázce č. 13

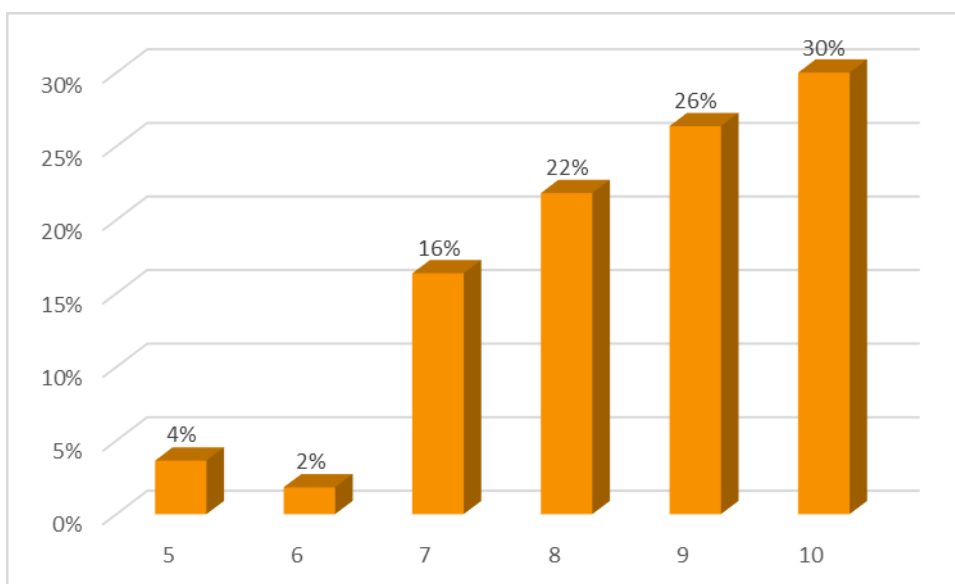
zaháním nudu s kolegou na komunikátoru
mám tolik práce, že na školení nechodím
nechodím na školení
Nenosím na školení notebook
Vhodná odborná školení pro můj směr se prakticky nepořádají.
Za osobní značku a podobně, škoda peněz.

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14 – Jaký význam má podle Vás při vzdělávání osobnost školitele? (Vyberte ze škály 1 – 10 bodů, 1 – žádný, 10 – maximum.)

Na tuto otázku odpovídali respondenti následovně: 5 bodů přidělili 4 (4%) z nich, 6 bodů 2 (2%), 7 bodů 18 (16%), 8 bodů 24 (22%), 9 bodů 29 (26%), 10 bodů 33 (30%). Stoupající tendenci bodování přehledně zobrazuje graf č. 5.22 a dokazuje, že pro pracovníky je kvalita školitele velmi důležitá. Průměrná hodnota činí 8,6 bodů.

Graf č. 5.22: Význam osobnosti školitele pro školené

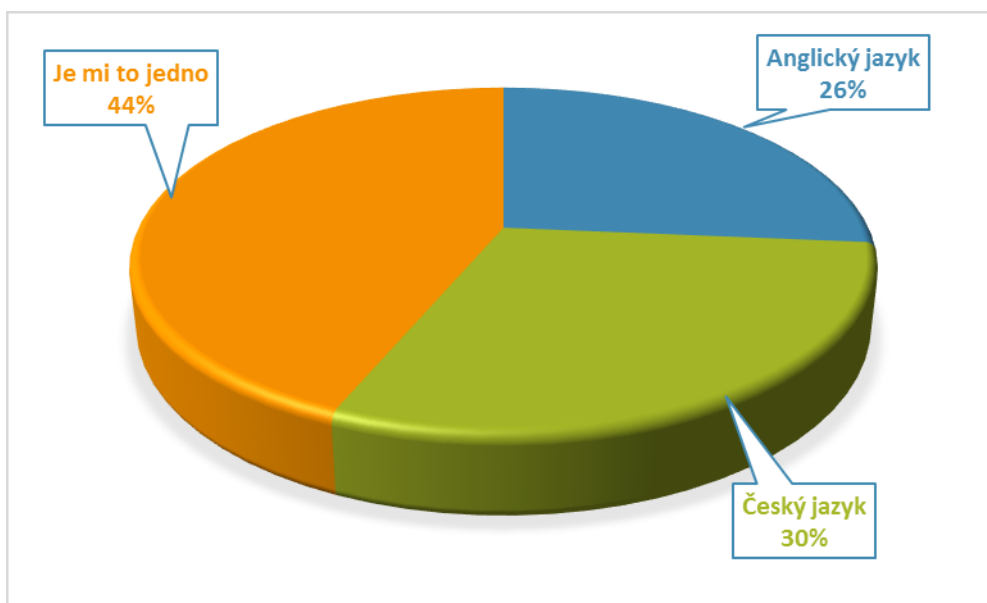


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15 – Preferujete školení v českém nebo anglickém jazyce?

Vzhledem k tomu, že se jedná o globální společnost a některá školení bývají organizovaná v anglickém jazyce, cílem otázky je zjistit preference zaměstnanců. 29 respondentů (26%) preferuje školení v anglickém jazyce, 33 (30%) školení v jazyce českém. Pro 48 (44%) tázaných toto není důležité. Názorné zobrazení viz graf č. 5.23 níže.

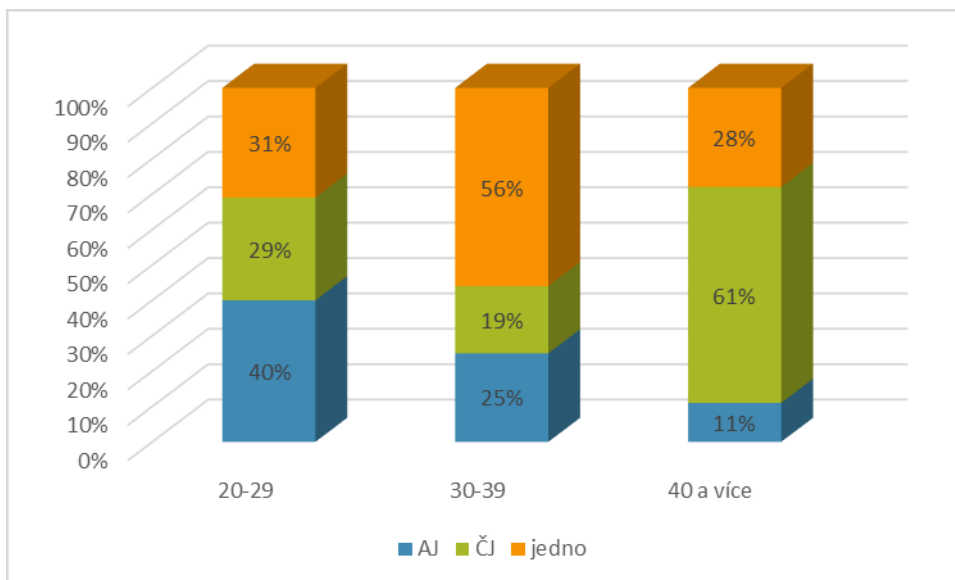
Graf č. 5.23: Volba jazyka při vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

Při vyhodnocování druhého stupně podle věkových skupin se ukázalo, že v kategorii 20 – 29 let nejvíce (40%) preferuje anglický jazyk, v kategorii 30 – 39 je to 56% jedno a v kategorii 40 a více 61 % respondentů preferuje školení v českém jazyce (viz graf č. 5.24 níže a tab. č. 5.24 v příloze č. 6).

Graf č. 5.24: Volba jazyka při vzdělávání podle věku



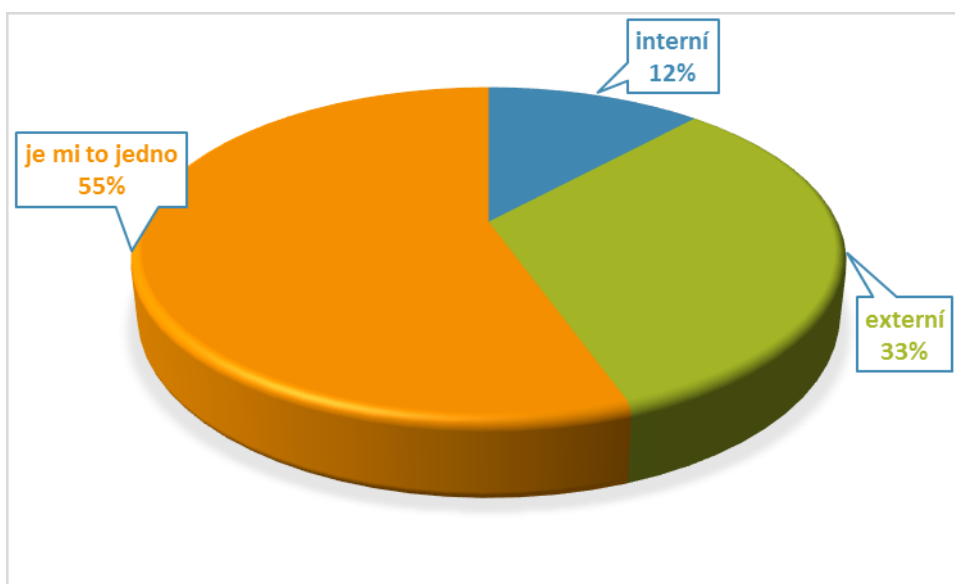
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16 – Preferujete interní nebo externí školení?

Firma využívá jak interní tak externí vzdělávání, proto je součástí dotazníkového šetření také otázka na preference zaměstnanců v tomto ohledu. 13 z dotazovaných (12%) preferuje školení interní, naopak 36 (33%) zvolilo externí školení. Zbývajícím 61 respondentům (55%) je to jedno (viz graf č. 5.25).

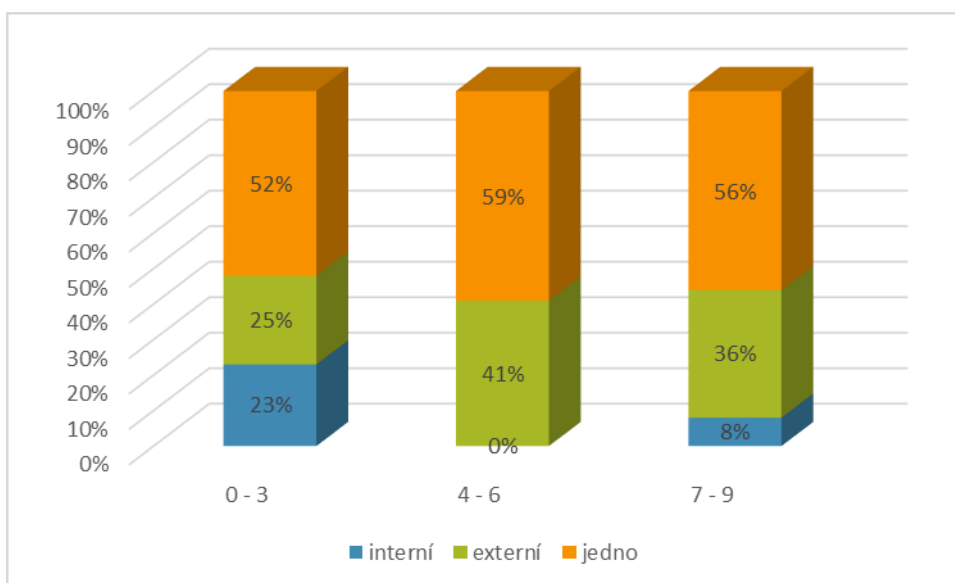
U této otázky bylo provedeno rovněž vyhodnocení druhého stupně podle preferencí v závislosti na počtu let působení pracovníků ve firmě. Zde je patrný větší zájem (23%), oproti ostatním, o interní školení u skupiny zaměstnanců, kteří jsou ve firmě 0 – 3 roky. Zaměstnanci, kteří zde pracují déle, a není jim to jedno, většinou preferují školení prováděná externími firmami. Situaci vystihuje graf č. 5.26, všechna data jsou k porovnání v příloze č. 6, v tabulce č. 5. 25.

Graf č. 5.25: Preference v oblasti dodavatelů vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 5.26: Preference v oblasti dodavatelů vzdělávání podle počtu let ve firmě

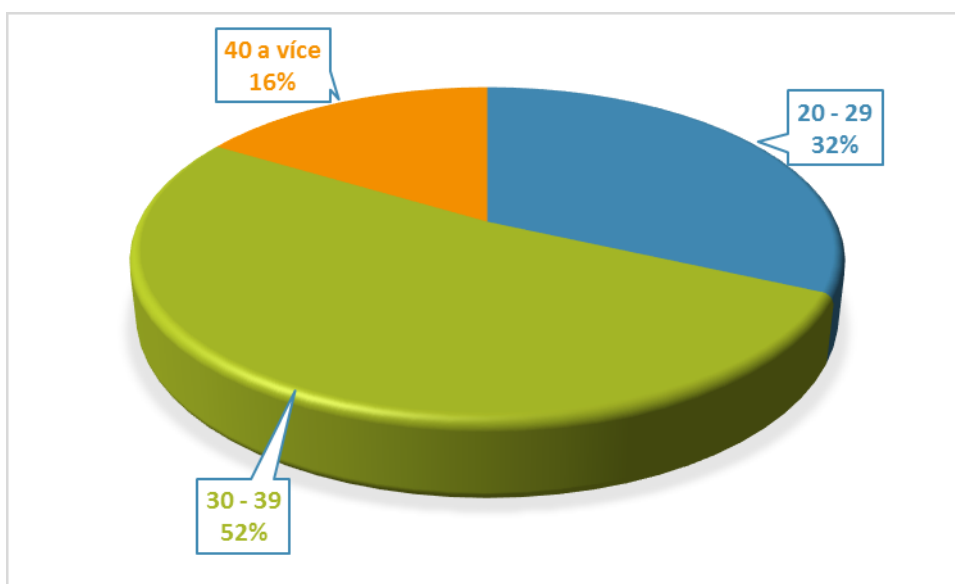


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 17 – Kolik je Vám let?

Jedná se o první ze tří segmentačních otázek. Respondenti jsou podle věku zařazeni do tří věkových skupin. 35 (32%) z nich byla ve věku 20 – 29 let. Do kategorie 30 – 39 let spadá nejvíce – 57 (52%) respondentů. Poslední skupina zahrnuje respondenty ve věku 40 let a starší, kterých bylo 18 (16%). Grafické znázornění situace je k dispozici v grafu č. 5. 27.

Graf č. 5.27: Věková struktura respondentů

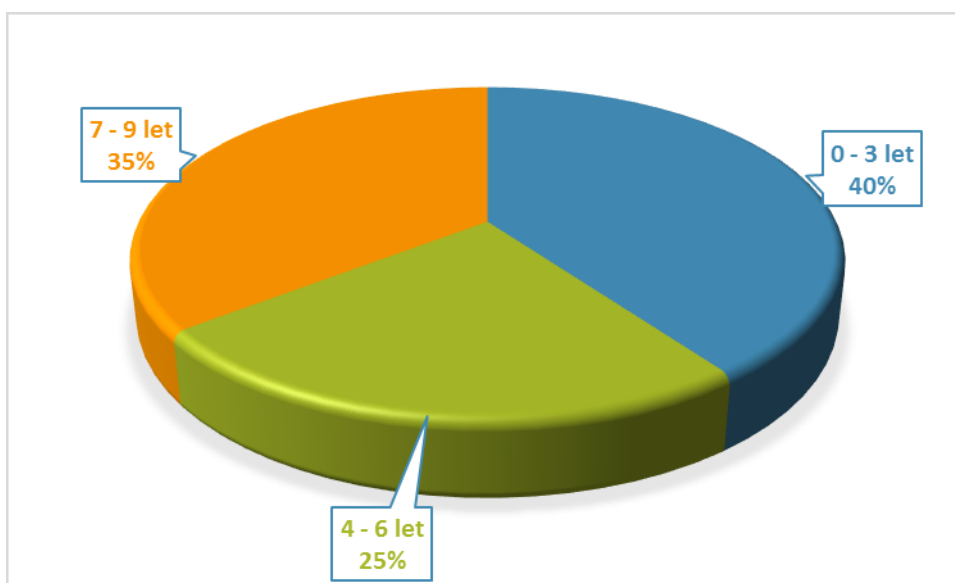


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 18 – Počet let ve firmě?

Firma působí v Ostravě 9 let, toto období bylo rozděleno na tři stejně dlouhé úseky. 44 (40%) respondentů působí ve firmě 0 – 3 roky, 27 (25%) je zde zaměstnáno 4 – 6 let. Nejdéle, tedy 7 – 9 let ve firmě pracuje 39 (35%) dotazovaných (viz graf č. 5.28)

Graf č. 5.28: Doba zaměstnání ve firmě

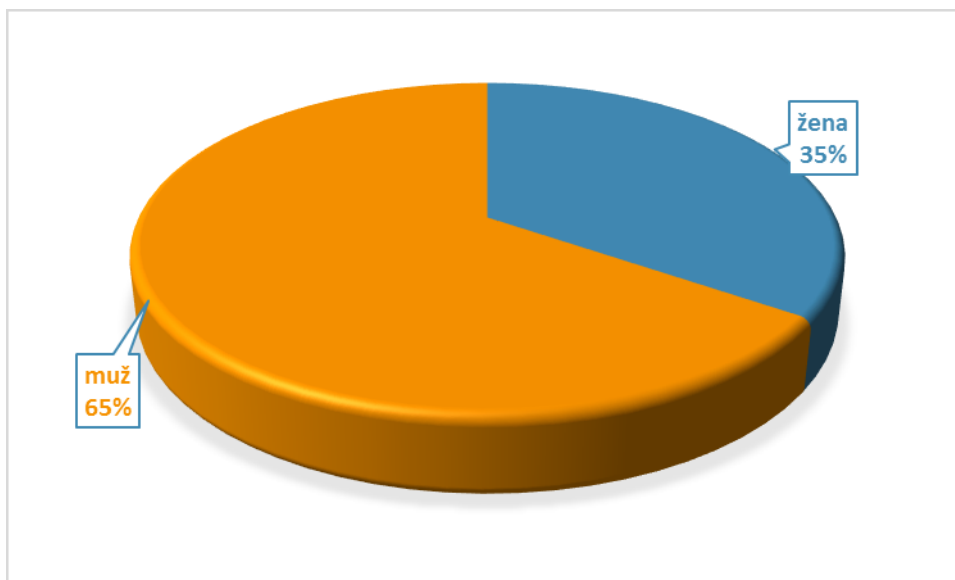


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 19 – Vaše pohlaví?

Dotazník vyplnilo 38 žen, to je 100% všech žen a 35% všech respondentů. 72 mužů tedy činí 65% respondentů a z celkového počtu zaměstnaných mužů se jedná o 74%. Grafické zpracování poslední otázky je v grafu č. 5.29.

Graf č. 5.29: Pohlaví zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Na základě právě prezentovaných výsledků lze považovat výzkumné otázky, stanovené před zahájením dotazníkového šetření, za zodpovězené.

1. Zaměstnanci mají zájem se vzdělávat a rozvíjet. To potvrzují především výsledky u první otázky, kdy byla dosažena průměrná hodnota 8 bodů z maximálních deseti možných. Znamená to, že pro zaměstnance je možnost se v zaměstnání vzdělávat a rozvíjet velmi důležitá. Jejich zájem o rozvoj je nejvýraznější v oblasti odborných znalostí a hlavní motivací pro účast na vzdělávacích akcích je zájem o profesní růst v budoucnosti.

2. Současný systém vzdělávání a rozvoje ve firmě zaměstnancům příliš nevyhovuje. 44% zaměstnanců není spokojeno se současným systémem vzdělávání a rozvoje ve firmě, jak vyplývá z odpovědí u otázky č. 2. Dále můžeme poukázat na skutečnost, že 36% vzdělávání probíhá formou samostudia, přestože nepatří mezi nejoblíbenější. Naopak metody, které by zaměstnanci uvítali ve větší míře, jako je instruktáž při práci, mentorování a workshop, se v reálu uplatňují minimálně.

3. Proces vzdělávání a rozvoje ve firmě není příliš efektivní. K tomuto bodu můžeme zdůraznit fakt, že 61% zaměstnanců, pokud má na školení počítač, tak se plně nevěnuje vzdělávání. Jazykový kurz pořádaný a hrazený firmou má velmi malou pravidelnou účast, také počet občasných účastníků není velký vzhledem k počtu zaměstnanců, kteří uvedli, že by jazykové znalosti potřebovali zlepšit. Rovněž to, že respondenti ohodnotili přínos firemního vzdělávání pro svou práci v průměru pěti body z deseti možných, naznačuje nedostatky v celém procesu. Jako poslední bod ke zvážení, lze uvést tvrzení 56% respondentů o tom, že řešení vzdělávání a rozvoje v rámci hodnotícího pohovoru považují za formalitu.

6 Návrhy a doporučení

Na základě analýzy provedené v předchozí kapitole je zřejmé, že vzdělávání ve firmě probíhá, zaměstnanci mají zájem se vzdělávat a rozvíjet, ovšem nejsou zcela spokojeni se stávajícím systémem. Rovněž porovnáním s teoretickými východisky k problematice můžeme říci, že ve společnosti Stora Enso je prostor pro zlepšení a zefektivnění celého procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. V souladu s cílem diplomové práce budou nyní prezentovány návrhy a doporučení, které by k tomuto zlepšení mohly vést, a které budou rovněž předloženy ke zvážení managementu i personálnímu oddělení společnosti. Zohledněn bude celofiremní trend zavádění úsporných opatření.

Objasnění principů učící se organizace zaměstnancům

Vzhledem k tomu, že se společnost prezentuje z hlediska vzdělávání a rozvoje jako učící se organizace, je potřebné, aby všichni zaměstnanci měli jasno, co tento pojem znamená a především, co se očekává od nich samotných. Poměrně velká část zaměstnanců přiznala v tomto bodě neznalost, a proto by bylo vhodné připravit krátké školení k představení disciplín a základních charakteristik učící se organizace, a vysvětlit jaký přístup ke vzdělávání a rozvoji je očekáván od zaměstnanců. Především je třeba zdůraznit zodpovědnost za vlastní rozvoj a nutnost sdílení znalostí a zkušeností s ostatními kolegy, což se jeví v dnešním konkurenčním prostředí jako obtížné. Toto školení by pak mělo být pro nové zaměstnance zařazeno do adaptačního balíčku.

Ve společnosti funguje HR skupina zodpovědná za globální politiku a procesy týkající se lidských zdrojů. Bylo by přínosné, aby principy učící se organizace prezentoval zaměstnancům někdo z tohoto týmu v návaznosti na strategii společnosti a strategií lidských zdrojů.

Školení manažerů a vedoucích pracovníků v oblasti vzdělávání

Náplň práce vedoucích pracovníků a manažerů zahrnuje spoustu rozličných činností a zodpovědností. Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole, ve společnosti SE spadá do jejich kompetencí také zodpovědnost za vzdělávání a rozvoj podřízených pracovníků. Jelikož v této oblasti jsou většinou odborníky personalisté, je možné, že někteří manažeři a vedoucí pracovníci nemají dostatek znalostí a zkušeností, a školení zaměřené právě na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a s ním souvisejících činností, by pro ně bylo přínosem. Z literatury

jednoznačně vyplývá, že základním principem úspěšnosti je systematické vzdělávání vycházející z firemní strategie a pravidelného hodnocení. Důležité je také to, aby proběhly všechny čtyři fáze vzdělávacího procesu.

V tomto případě bude vhodnější školení uskutečnit prostřednictvím externí firmy. Níže je rozepsán návrh takovéto akce.

Obsah školení: rozbor jednotlivých fází procesu a činností a postupů souvisejících se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, vhodná komunikace a motivace zaměstnanců ke vzdělávání a osobnímu rozvoji během hodnotících pohovorů.

Časový rozsah: 8 hodin

Místo konání: školící prostory ve firmě

Počet školených vedoucích pracovníků: 6 - 8

Přímé finanční náklady na školení: 15 000 – 20 000 Kč.

Výběr vhodného školitele: provede personalista lokalizovaný v Ostravě.

Pozice specialisty na vzdělávání

Mnoho firem, především těch velkých, využívá k řešení úkolů souvisejících se vzděláváním a rozvojem pracovníků tzv. specialisty na vzdělávání. Jedná se o personalisty se zaměřením na tuto oblast. Jak vyplývá z rozhovoru s pracovnící personálního oddělení, nikdo ze současného týmu nemá vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v náplni práce. Při počtu cca 140 zaměstnanců lokalizovaných v SE Ostrava, by stálo za zvážení zřízení této pozice. Hlavním úkolem tohoto člověka by bylo nastavení systému, který má na zvýšení efektivnosti zásadní vliv. Především je nutné zavést provádění analýz pro identifikaci vzdělávacích potřeb a vyhodnocování efektivit uskutečněného vzdělávání, jelikož tyto fáze procesu ve společnosti zcela chybí. Operativní zařazování vzdělávacích aktivit samozřejmě nelze vyloučit, ale mělo by spíše doplňovat dlouhodobě naplánované akce. Rovněž současná evidence vzdělávacích aktivit má několik nedostatků, např. účast některých jedinců bývá opomenuta, jiné aktivity jsou registrovány vícekrát pod jinými názvy, zápisy nejsou prováděny v jednotném formátu (např. zaměstnanec je v tabulce evidován několika způsoby zápisu jména). Podstatné je i to, že s daty nikdo nepracuje. S využitím nástrojů aplikace MS Excel lze získat např. přehled o konkrétním zaměstnanci, kolika školení, v jakém rozsahu, s jakou náplní, v jakém časovém horizontu se zúčastnil, a na základě toho podnikat další kroky či opatření.

V úvahu přichází například částečný pracovní úvazek nebo práce v rámci dohody o pracovní činnosti. V tomto směru je firma flexibilní a rovněž osobní náklady by se v obou variantách nelišily.

S ohledem na platové podmínky ve firmě, provedeme propočet při nástupním platu personalisty – specialisty na vzdělávání 30 000 Kč měsíčně (hrubá mzda), tj. 15 000 Kč při 50% pracovním úvazku.

V případě dohody o pracovní činnosti o úvazku 20 hodin týdně (80 měsíčně) s hodinovou odměnou 187,50 Kč činí hrubý měsíční příjem rovněž 15 000 Kč.

Měsíční náklady na pracovníka by činily $15\,000 + 0,34 \times 15\,000 = 20\,100$ Kč.⁵

Roční mzdové náklady by byly $12 \times 20\,100 = 241\,200$ Kč.

Podle toho, jak se pracovník po určité době osvědčí (např. po 6 - 12 měsících), je možnost zvážit zkrácení či rozšíření úvazku, případně zrušení pozice.

Příprava školitelů z řad zaměstnanců a využívání mentorování a koučování

S ohledem na současné trendy ve vzdělávání zaměstnanců, jako je využívání školících metod mentorování a koučování, i s ohledem na jejich oblibu u pracovníků, by bylo přínosné je využívat častěji. Tyto metody vyžadují člověka osobních kvalit, který je odborníkem a zároveň má schopnosti učit, vést, podporovat a rozvíjet. Ne každý může být koučem či mentorem, proto je v zájmu společnosti hledat v řadách svých zaměstnanců vhodné lidi na tuto práci a zajistit jim potřebné vzdělání. To je úkol pro vedoucí pracovníky, kteří mají nejlepší možnost identifikovat schopnosti svých podřízených. Samozřejmě, že využití vzdělávacích metod by mělo být různorodé, v závislosti na tématu, skupině školených atp. a je výhodou pro firmu, pokud má mezi zaměstnanci kvalitní a schopné školitele, kteří jsou jednak odborníky v oboru a jednak umějí znalosti efektivně předávat dále. Z organizačních důvodů by mělo dojít k úpravě pozice či změny náplně práce takového zaměstnance, aby na něj nebyly kladeny úkoly nad úvazek a nerostlo zatížení ostatních kolegů z důvodu zástupu. Úprava by se týkala také výše měsíčního platu. Finanční ohodnocení by bylo jedním z hlavních motivačních faktorů. Podle výsledků dotazníkového šetření, lze předpokládat, že motivací pro mnohé je již samotná možnost získávat zkušenosti v jiné oblasti, rozvíjet se a rozšířit si své profesní portfolio. Další skutečností je, že ve firmě pracuje několik zaměstnanců s pedagogickým vzděláním a praxí, kteří by mohli přicházet v úvahu při hledání vhodných kandidátů.

Jazykové vzdělávání

V předchozím textu bylo řečeno, že pracovním jazykem ve společnosti je angličtina. Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že jen malý počet zaměstnanců využívá možnosti

⁵ Odvody na sociální a zdravotní pojištění zaměstnance - 34% z hrubé mzdy.

navštěvovat kurz hrazený firmou, kdy lektor dochází na pracoviště, přestože vysoké procento ví, že by svou úroveň znalostí potřebovalo zlepšit. Firma vynakládá ročně poměrně vysokou částku na jazykové vzdělávání zaměstnanců, bez stanovení cílů na začátku kurzu, jakékoliv kontroly a zpětné vazby o vývoji zlepšování úrovně znalostí. Zde můžeme doporučit několik postupů. Zaprvé, na základě testování či doporučení nadřízeného identifikovat jedince, kteří nedosahují požadované úrovně pro výkon práce a těmto zadat školení jako povinné s konkrétním cílem na osvojení znalostí za určité období. Testování úrovně a dosažení předem stanovených cílů by bylo vhodné provádět u všech zaměstnanců navštěvujících kurz, aby bylo zřejmé, že vložené investice byly zhodnoceny. Dále je potřebné zjistit, např. v rámci hodnotících pohovorů či krátkým dotazníkovým průzkumem, proč kurz nenavštěvuje více zaměstnanců a co by je motivovalo k účasti.

Hodnocení školení

Po absolvování školení se doporučuje provést stručné hodnocení právě uskutečněné akce, které by mělo sloužit především jako zdroj informací pro další plánování. V příloze č. 7 je navržen jednoduchý formulář, jehož vyplnění by mělo zabrat maximálně 3 minuty. Dotazník může být vyplněn anonymně nebo s uvedením jména, podstatné je to, aby zaměstnanci poskytli zodpovědně zpětnou vazbu. Se získanými údaji je pak třeba pracovat. Tímto způsobem je možné vyladit nedostatky jako např. optimalizovat délku školení, obsah, metodu, či najít nejvhodnějšího školitele.

Rozvoj zaměstnanců

Ve společnosti SE je používán již zmiňovaný jednotný formulář k zápisu z hodnotících pohovorů (viz příloha č. 3). Na základě výsledků dotazníkového průzkumu zde můžeme doporučit jednak změnit přístup při vedení hodnotících pohovorů, zavést následné kontroly vývoje situace a na ně navazující pohovory se zaměstnanci. V případě potřeby by měli být vedoucí pracovníci proškoleni o vhodných postupech. Není pochyb o časové náročnosti těchto úkolů, ale pokud chce společnost rozvoj zaměstnanců řešit, nemělo by se jednat o formální záležitost. Ke zvážení je připraven návrh na doplnění současného rozvojového plánu, pouze pro pracovníky SE Ostrava. Cílem je začít plánovat rozvoj konkrétněji, se specifikací potřebných aktivit, jejich termínů, hodnocením průběhu i výsledků. V příloze č. 8 je uvedena tabulka č. 6.1 se třemi příklady, která může posloužit jako příklad. Důležité není množství kolonek, ale množství a rozsah uvedených informací a průběžné doplňování, dotažení procesu do konce.

V aktuální verzi formuláře mají zaměstnanci možnost zatrhnout oblasti, kde by eventuálně rádi v rámci firmy v budoucnu působili a oblasti, kde vidí prostor pro svůj rozvoj. Po zápisu těchto informací však nenásleduje žádný další postup či jejich zpracování. Personálnímu oddělení lze navrhnout vytvoření databáze zájemců o dané oblasti a pozice, a v případě aktuální potřeby s ní pracovat. To i přesto, že ve firmě platí názor, že zaměstnanci se mají angažovat sami. Jinak budou pracovníci i nadále považovat pohovory a vyplňování formulářů za formalitu.

7 Závěr

V diplomové práci je zpracováno téma vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, nejprve v obecné rovině, následně v organizaci Stora Enso. Volba tématu byla ovlivněna osobním kladným vztahem ke vzdělávání a také možností praktického výzkumu u specifické skupiny pracovníků, jejichž průměrný věk je 33 let, jsou převážně technicky zaměřeni a čtyři pětiny z nich jsou vysokoškolsky vzdělaní.

Cílem diplomové práce bylo provést analýzu procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě Stora Enso, přesněji v její pobočce v Ostravě, na základě získaných informací vyhodnotit současný stav a předložit návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení a zvýšení efektivnosti tohoto procesu.

Diplomová práce je členěna do dvou částí, teoreticko-metodické a aplikačně-ověřovací, rozdělených do celkem sedmi kapitol. Nejprve jsou popsány metody uplatněné při zpracování jednotlivých částí práce. Poté následují teoretická východiska otázky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců zpracovaná formou literární rešerše. V dalším kroku je představena společnost Stora Enso, její historie, činnost, a s ohledem na téma práce je zde i podkapitola věnovaná lidským zdrojům. Následuje část aplikačně-ověřovací, nejdříve kapitola zaměřená na rozbor současného procesu vzdělávání a rozvoje ve společnosti, kde jsou analyzovány jednak informace a data získané studiem interních materiálů a dotazováním personalistky společnosti, a jednak výsledky uskutečněného dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti. Na základě provedené analýzy byly sepsány návrhy a doporučení pro vedení společnosti, které by mohly vést ke zkvalitnění vzdělávacího procesu.

Ve firmě se vynakládají nemalé prostředky na vzdělávání zaměstnanců, avšak při provedené analýze interních materiálů se ukázalo, že není vypracován funkční systém vzdělávání a rozvoje a většina iniciativy je ponechána na zaměstnancích a jejich nadřízených, zcela chybí některé části vzdělávacího procesu jako je např. analýza vzdělávacích potřeb, hodnocení vzdělávacích akcí či hodnocení efektivity vzdělávání. Funkce personálního oddělení v oblasti vzdělávání a rozvoje se v posledních letech zúžila na sběr podkladů o uskutečněných školeních a evidenci vyplněných formulářů z hodnotících pohovorů. Stanovené výzkumné otázky, že zaměstnanci mají zájem se vzdělávat a rozvíjet, že současný systém vzdělávání a rozvoje ve firmě jim příliš nevyhovuje, a že proces vzdělávání a rozvoje ve firmě není příliš efektivní, byly potvrzeny po provedení analýzy uskutečněného dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti.

K návrhům a doporučením bylo zařazeno proškolení zaměstnanců o principech učící se organizace, školení manažerů o vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, vytvoření pozice specialisty na vzdělávání, příprava školitelů z řad zaměstnanců a využívání mentorování a koučování, v oblasti jazykového vzdělávání větší kontrolu a motivaci zaměstnanců, dále pak provádění hodnocení uskutečněných vzdělávacích aktivit, doplnění rozvojového plánu o konkrétní aktivity a specifikaci jednotlivých kroků.

Seznam literatury

- AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978- 80-247-1407-3.
- BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011. 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4.
- BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa, 2007. 164 s. ISBN 978-80--68-6.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
- BYARS, Lloyd L. a Leslie W. RUE. *Human Resource Management*. 10th ed. New York: McGraw-Hill, 2011. 414 s. ISBN 00-735-3055-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 558 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- EVANGELU, J. E., F. van BOMMEL a O. JUŘIČKA. *Efektivita vzdělávání. Jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key, 2013. 136 s. ISBN 978-80-7418-197-9.
- HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. 337 s. ISBN 978-80-248-3554-9.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80- 247-1457-8.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- STÝBLO, Jiří. *Management a lidé ve firmě*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. 102 s. ISBN 978-80-86754-98-7.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.
- VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Elektronické zdroje

STORA ENSO. *Financial report 2013* [online]. 2015 [21. 2. 2015]. Dostupné z: <http://www.storaenso.com/about/download-center>

STORA ENSO. *Global responsibility report 2013* [online]. 2015 [21. 2. 2015]. Dostupné z: <http://www.storaenso.com/about/download-center>

STORA ENSO. *Global responsibility performance report 2014* [online]. 2015 [21. 2. 2015]. Dostupné z: <http://www.storaenso.com/about/download-center>

STORA ENSO. *Progress book 2014* [online]. 2015 [21. 2. 2015]. Dostupné z: <http://www.storaenso.com/about/download-center>

STORA ENSO OSTRAVA. *Home page* [online]. 2013 [21. 2. 2015]. Dostupné z: <http://extra.storaenso.com/ostrava/>

STORA ENSO. *History* [online]. 2014 [21. 2. 2015]. Dostupné z: <http://www.storaenso.com/about/history>

Seznam zkratek

AJ	Anglický jazyk
BIS	Business Information Services
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CCL	Center of Creative Learning
DC	Development Centre
HR	Human Resources
IT	Informační technologie
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
MAP	Management Audit Process
MS	Microsoft
ROI	Return of Investment
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
SDCC	Software Development Competence Centre
SE	Stora Enso
SMART	Specifický, měřitelný, akceptovatelný, realizovatelný, termínovaný
SŠ	Středoškolský
VŠ	Vysokoškolský

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 14. 7. 2015

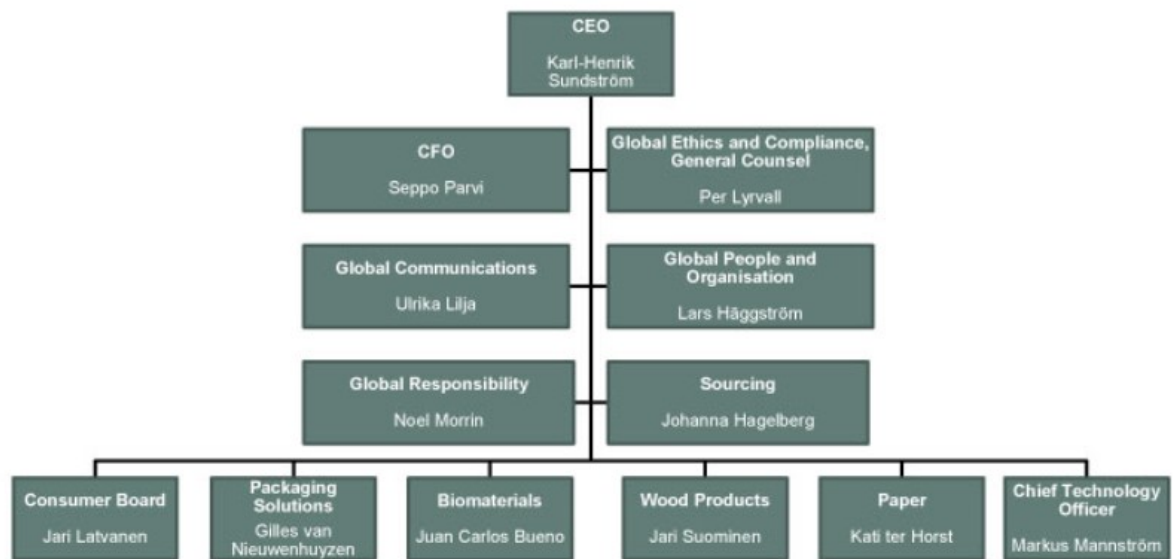


Mgr. Bc. Jana Machálková

Seznam příloh

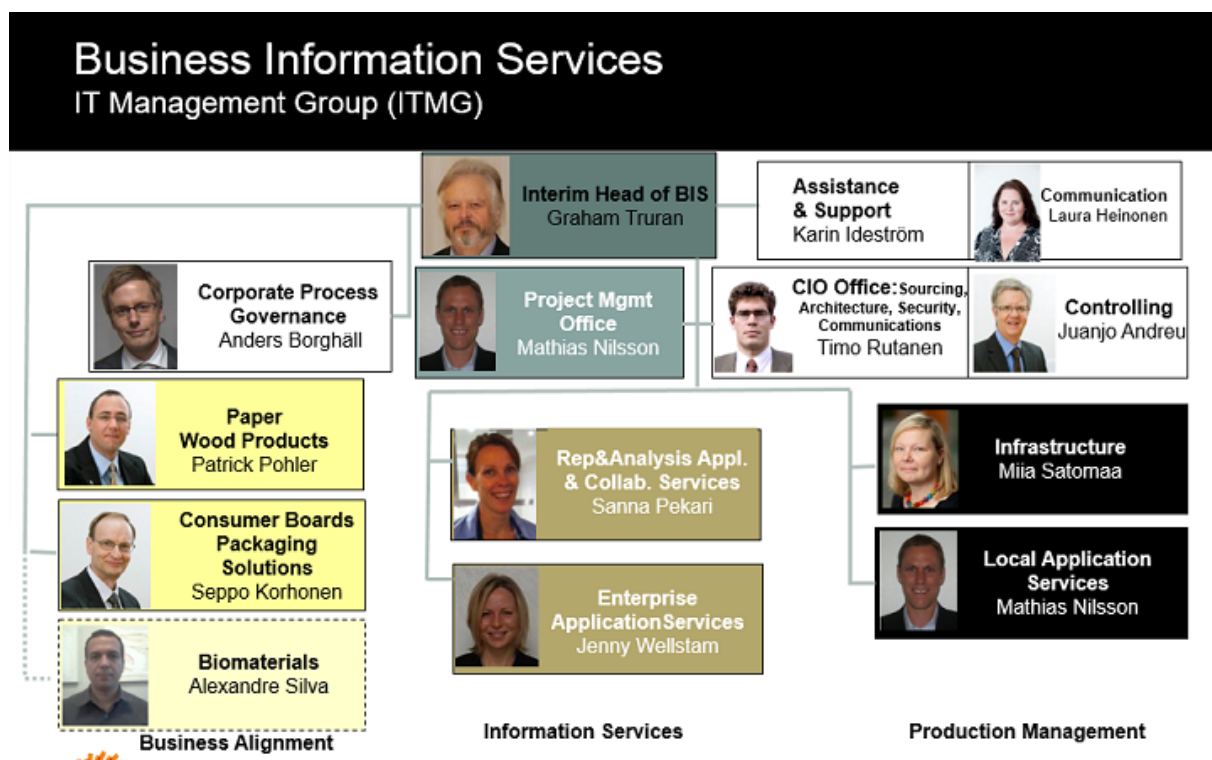
- Příloha č. 1 Organizační struktura společnosti Stora Enso
- Příloha č. 2 Organizační struktura oddělení Business Information Services
- Příloha č. 3 Formulář společnosti SE – rozvojový plán
- Příloha č. 4 Tabulky č. 5.11 – 5.15 referující ke kapitole 5.4 Rozbor vzdělávání v SE Ostrava v letech 2011 – 2014
- Příloha č. 5 Dotazník
- Příloha č. 6 Tabulky č. 5.17, 5.19 – 5.22, 5.24 a 5.25 referující ke kapitole 5.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření
- Příloha č. 7 Formulář k hodnocení vzdělávací akce
- Příloha č. 8 Tabulka č. 6.1: Příklad specifikace plánování vzdělávání a rozvoje

Příloha č. 1 Organizační struktura společnosti Stora Enso



Zdroj: Interní materiály firmy

Příloha č. 2 Organizační struktura oddělení Business Information Services



Zdroj: Interní materiály firmy

2013 Development Plan

Employee's Name: -

Date:

Organization Unit: **BIS**

Manager's Name: -

This is a planning tool to help match your capabilities and interests with the Company's business needs. It is for planning purposes only. Actual career progress will depend on demonstrated personal development and performance along with the needs of the business.

A. Current role

Consider opportunities for improvement within your current role, these must be agreed and prioritised with your manager. Select areas for improvement, preferably from your current 360 and Your Voice results, and agree the actions to be taken. For example: projects, short term assignments, job rotation or training activities.

Leadership Themes	
Focus Areas	Why? What? When?
Customer Needs	
Business Acumen	
Do What's Right	
Inspiring & Motivating	
People Management	

Professional Expertise	
Focus Areas	Why? What? When?
Functional competence in specific job/function	

Safety one-to-one discussion:

☐

<< Select "Yes / No" whether you have had the Safety one-to-one discussion with your manager.

2013 Development Plan

B. Long term development

In which direction/area would you like to develop your career?

please fill in

Training needs based on the development plan

2012

2013

My three biggest strengths are:

1.

2.

3.

My three biggest development areas are:

1.

2.

3.

I can see my future possibilities in the following area(s):

Core Business

- ☐ Biomaterials
- ☐ Building & Living
- ☐ Group Forest Operations / Wood Supply
- ☐ Printing & Reading
- ☐ Renewable Packaging

Other

- ☐ Demand & Supply Chain
- ☐ General Management
- ☐ Maintenance
- ☐ Production
- ☐ Sales & Marketing

Group Functions

- ☐ Business Information Services (IT)
- ☐ Communications & Global Sustainability
- ☐ Energy
- ☐ Finance
- ☐ Human Resources
- ☐ Legal
- ☐ Logistics
- ☐ Purchasing
- ☐ Strategy, Technology, R&D

Zdroj: Interní materiály firmy

Příloha č. 4 Tabulky č. 5.11 – 5.15 referující ke kapitole 5.4 Rozbor vzdělávání v SE
Ostrava v letech 2011 - 2014

Tab. č. 5.11: Přehled externích dodavatelů vzdělávání

Irma	Počet let
ABC ENGLISH S. R. O.	4
SAP ČR, SPOL. S R.O.	4
GOPAS A.S.	4
B.I.B.S., A.S.	3
VLASTIMIL HOLČÁK	3
STORA ENSO WOOD PRODUCTS GMBH	3
DEVOTEAM, S.R.O.	3
ORACLE CZECH.S.R.O.	2
AMERICAN EXPRESS, SPOL. S R. O	2
AUTOCONT CZ A.S.	2
CANNING	2
TEMPO TRAINING & CONSULTING A.	2
RAINFELLOWS S.R.O.	2
JARMILA OZDINCOVÁ	1
ORACLE FINLAND OY	1
NICOM, A.S.	1
DELOITTE ADVISORY S.R.O.	1
PETR OTÁHAL, A.S.	1
SOFTWARE AG SWEDEN AB	1
MIRACLIS, SE	1
ARCDATA PRAHA, S.R.O.	1
HEWLETT-PACKARD S.R.O.	1
DR. MICHAEL JUŘEK	1
PC COACHING 4 PERFORMANCE AB	1
ELEMENT CONSULTING S.R.O.	1
POTIFOB, S.R.O.	1
AGENTURA MOTIV P S.R.O.	1
IDS SCHEER CR, S.R.O.	1
SAP SLOVENSKO S.R.O.	1
IDS SCHEER D.O.O.	1
SOFTWARE AG, S.R.O.	1
INFINITY CENTRUM S.R.O.	1
SYMPHERA S.R.O.	1
ING. DAVID SOLNAŘ	1
VECTOR BTC S. R. O.	1
ING. LIBOR KOLÍNEK	1
VSB-TU OSTRAVA	1
IRIS ELEKTRO, S.R.O.	1
ITICA S.R.O.	1
Celkem	62

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 5.12: Přehled uskutečněných školení v roce 2014

Školení 2014	Počet účastníků	Počet hodin školení
První pomoc	55	3
Školení řidičů	40	1
One Note	25	8
Burnout	24	16
LtP	16	24
Intercultural training - Nordic people	13	8
Řešení konfliktu, reakce na manipulaci	12	16
Montes del Plata - Fenix project - handover meeting	9	1
Chinese people	8	8
MAM/WAS	8	2
Presentation skills	8	16
Handover to EA Service Desk - TCS Application Development project	6	1
LOG Overview	6	1
WebMethods Knowledge Update training	6	24
Accounting – BASIS	5	8
External messaging - training for SD	5	1
FICO ACCOUNTING	5	40
Hand over to EA Service Desk: Offering Tool Development to Support Sales Funneling Project	5	1
Hand-over to EA Service Desk - FLOW Operative project	5	2
Hand-over to EA Service Desk - Warehouse Charges Phase II project	5	1,5
Ostrołęka mill visit	5	8
Fenix VAT Training	4	1,5
KSD CWW & GCT advanced training	4	2
KSD CWW & GCT basic training	4	1,5
MM20 - SAP MM	4	24
Prince 2 Foundation	4	24
Coaching	3	24
Culture training – Nordic	3	8
SAP FICO training: AM00.1.O Investment and Asset Accounting overview with Invest. Orders	3	1,5
Stargate training	3	2
AM00.1.P Investment and Asset Accounting overview with WBS	2	1,5
AM01.1O: Accounting of assets - investment structures and planning by Invest. Orders	2	1,5

AM06.2O Asset Reporting - Investment expense with Internal Order and AUC	2	1,5
AM06.2P Asset Reporting Investment expense with WBS and AUC	2	1,5
BusinessStatus message = carrier + pricing	2	0,75
DispatchStatus = GateIn / gateOut information towards Tisys	2	0,75
DockingCalendar message = timeslot calendar from Tislot to LSC	2	0,75
DockingStatus message = timeslot messaging	2	0,75
Introduction to Microsoft Dynamics AX 2012	2	9
LSC audit and reporting	2	0,75
LSC LoadPlan conf message (only used by Kabel for buffer warehouse logic)	2	0,75
LSC LoadPlan message (= CS DeliveryInstruction)	2	0,75
LSC LoadPlanStatus (= XtoF WlOut = CS DeliveryMessage AND GateIn messages	2	0,75
LSC OrderStatus (= XtoF OrdStatus = CS OrderStatus)	2	0,75
LSC ShippingRequest (= XtoF Calloff and Booking = CS DeliveryInstruction)	2	0,75
LSC Transport Order (= XtoF OrdConf = CS OrderConfirmation)	2	0,75
Pokroci AJAXove aplikace s JQuery	2	16
SAP ADM940	2	16
SAP FICO training: FI16.1 Invoice verification workflow	2	1,5
TFVC and GIT consulting	2	7
Tour / CancelTour message	2	0,75
TourParameters = weight / units shipped towards Tisys	2	0,75
360 coaching	1	8
AM01.1.P Accounting of assets - investment structures and planning with WBS	1	1,5
AM02.1 Asset master data, depreciation parameters	1	1,5
AM03.1O Accounting of assets - Acquisition by Invest. Orders	1	1,5
AM04.2 Accounting of assets - Transactions during life	1	1,5
AP FICO training: FI16.1 Invoice verification workflow	1	1,5
Collaboration Site Owner Training I.	1	1
Collaboration Site Owner Training II.	1	1
Controlling / part I + part II	1	7
Delta ABAP 7.40	1	8
FI16.1 Invoice verification workflow	1	1,5
HR akademie	1	16

HR controlling	1	8
Informatica Administration Training	1	24
ITIL - service design	1	24
KPI training	1	16
LSC onsite training in Gent	1	40
MS excel services	1	16
Nexus of forces – Cloud	1	1
Nexus of Forces - Information (Big Data)	1	1
Nexus of forces - Mobility	1	1
SAP ADM535	1	24
SAP FICO	1	1
SAP FICO training: AM01.1.P Accounting of assets - investment structures and planning with WBS	1	1,5
SAP Screen personas training	1	8
SAP školení AC505 – Product Cost Planning	1	40
SAP training – Helsinki	1	16
SQL Server	1	2
Tallin - LIC + FD Helpdesk	1	24
Teach what you know	1	16
Web Expo 2014	1	24
Počet proškolených pracovníků / průměrný počet hodin školení	378	8

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 5.13: Přehled uskutečněných školení v roce 2013

Školení 2013	Počet účastníků
BOZP	106
Excel – Tempo	44
Školení řidičů	33
Indian Culture	22
Customer service	17
Excel – Nikom	13
Vyjednávání s dodavateli	12
Time management	11
Komunikační dovednosti	10
Presentation skills	10
Zvládání konfliktních situací	10
Asertivní dovednosti	10
Krizová komunikace	10
One Note	9
KPI's training	8
ABAP	6

HR Training	6
Lean workshop	5
IHC Training	5
Report Painter training	4
Selma	4
Integration test	4
Solman training CHARM	3
LSC Order Visibility Project start-up	3
FICO Training	3
Managing conflicting situations	3
LSC Tilbury handover	3
Microsoft training	3
LSC maintenance send messages	3
KSDGCT support handover	3
Handover CP-TISYS Rate Export	2
Fenix basic	2
Fenix Advance	2
SAP skoleni BC490	2
Prince 2 Foundation	2
GT Nexus basic training	2
Kaizen Workshop	1
SAP skoleni PLM230 – Project Management – Controlling	1
Vmware vSphere: Install, Configure, Manage V5.1	1
CWW Sweden	1
WGEDBG Solution Based Debugging in SAP	1
Teorie Siti a TCP/IP - nezbytné minimum spravce	1
SAP - PLM300 Obchodni procesy Udrzby a oprav	1
CWWSE PKI handover	1
Celkem	403

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 5.14: Přehled uskutečněných školení v roce 2012

Školení 2012	Počet účastníků
Teach what you know	19
Coordination with conflicts	10
Presentation skills	10
Coordination with productivity	10
Coordination of desions process	10
Building and leading efective teams	10
Project management	10
Coordination of meetings	10
Crise communication	10
Customer service	8
Assertive behaviour	6

Negotiation	5
Motivation of the work performance	5
Communication skills	5
360 feedback training	1
SAP training BC100	1
ITIL V3 Foundation - Prague	1
SAP	1
Celkem	132

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 5.15: Přehled uskutečněných školení v roce 2011

Školení 2011	Počet účastníků
Working with Indian people	24
Key principles of PM	10
Leading of the project teams	10
Communication	10
Presentation skills	10
Conflict situations	10
Management and ending projects	10
SAP	5
Oracle DB – PL/SQL	2
BC400 ABAP Workbench	1
Recruitment	1
SQL Server 2008	1
PHP Skriptovací jazyk	1
Data Relationship Management Administration training	1
Nasazení a správa Windows 7	1
Celkem	97

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců SE Ostrava

Milí kolegové,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění tohoto dotazníku, jehož cílem je zjistit Vaše názory a preference týkající se vzdělávání a rozvoje ve firmě. Výsledky průzkumu budou použity v diplomové práci věnované tomuto tématu a poslouží jako podklad pro navržení kroků vedoucích ke zvýšení efektivity a spokojenosti zaměstnanců se vzděláváním a rozvojem.

Děkuji. Jana Machálková

1. Jakou důležitost přikládáte otázce vzdělávání a rozvoje v zaměstnání. (vyberte ze škály 1 - 10 bodů, 1 - žádná, 10 - maximum)

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆ / 10

2. Vyhovuje Vám stávající systém vzdělávání ve firmě?

	ano	spíše ano	je mi to jedno	spíše ne	ne
Označte jednu z možností	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. SE se považuje za tzv. učící se organizaci. Je Vám jasné, co se od Vás v tomto směru očekává?

	ano	spíše ano	je mi to jedno	spíše ne	ne
Označte jednu z možností	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. S kým řešíte otázku svého rozvoje?

- ☐ s přímým nadřízeným
- ☐ s HR
- ☐ s nikým
- ☐ Jiná

5. Vidíte v SE pro sebe možnost profesního růstu?

- ☐ ano
☐ ne
☐ nevím

6. Součástí hodnotícího pohovoru s nadřízeným je i rozvojový plán. Jaká je Vaše praxe? (více odpovědí)

- ☐ vracíme se k němu v průběhu roku a sledujeme vývoj
☐ po sepsání už se k tomu nevracíme
☐ vnímám to spíše jako formalitu
☐ považuji to velmi přínosné pro svůj rozvoj a vzdělávání
☐ považuji to za úplně zbytečné
☐ řešíme především potřebu vzdělávání pro současnou pozici
☐ řešíme i otázku mého rozvoje a možnosti profesního růstu

7. Jak Vám vyhovují jednotlivé metody vzdělávání? (1- vůbec, 5 - maximálně)

	1	2	3	4	5
e-learning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
přednáška	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mentorování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rotace práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
instruktáž při práci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
školení přes Lync	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
workshop	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
samostudium	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Jakou metodou převážně probíhá Vaše vzdělávání v SE? (např. 30, 20, 0, 0, 30, 10, 0, 10, 0)

Rozdělte: 100 bodů

e-learning	<input type="text"/>
přednáška	<input type="text"/>
mentorování	<input type="text"/>
rotace práce	<input type="text"/>
instruktáž při práci	<input type="text"/>
školení přes Lync	<input type="text"/>
workshop	<input type="text"/>
samostudium	<input type="text"/>
jiné	<input type="text"/>

9. Jak momentálně vnímáte přínos firemního vzdělávání pro svou práci? (vyberte ze škály 1 - 10 bodů, 1 - nulový, 10 - maximální)

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆ / 10

10. Vzdělávacích akcí se účastním z těchto důvodů: (přiřaďte váhu, 1 - nejmenší)

	1	2	3	4	5
potřebuji je pro současnou pozici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
znalosti chci uplatnit v budoucnu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rád se vzdělávám, baví mě to	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
občas potřebuji změnu, odpočinek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
přináší možnost kariérního růstu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
očekávám zvýšení platu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
příkazem nadřízeného	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jiné	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Ve kterých oblastech se chcete především vzdělávat?

Rozdělte: 100 bodů

odborné znalosti	<input type="text"/>
jazykové znalosti	<input type="text"/>
obchodní znalosti	<input type="text"/>
komunikační, prezentační dovednosti	<input type="text"/>
management	<input type="text"/>
jiné	<input type="text"/>

12. Navštěvujete kurz AI organizovaný firmou?

- ☐ Ano, pravidelně
- ☐ Ano, nepravidelně
- ☐ Nenavštěvuji, nepotřebuji zlepšovat AI
- ☐ Nenavštěvuji, i když AI potřebuji zlepšit

13. Pokud máte při školení svůj pracovní notebook, věnujete se plně vzdělávání?

- ☐ věnuji se vzdělávání, nepracuji
- ☐ občas i pracuji
- ☐ často především pracuji
- ☐ Jiná

14. Jaký význam má podle Vás při vzdělávání osobnost školitele? (vyberte ze škály 1 - 10 bodů, 1 - žádný, 10 - maximum)

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆ / 10

15. Preferujete školení v českém nebo anglickém jazyce?

- ☐ Český jazyk
- ☐ Anglický jazyk
- ☐ Je mi to jedno

16. Preferujete interní nebo externí školení?

- ☐ Interní
- ☐ Externí
- ☐ Je mi to jedno

17. Kolik je Vám let?

- ☐ 20 - 29
- ☐ 30 - 39
- ☐ 40 a více

18. Počet let ve firmě?

☐ 0 - 3

☐ 4 - 6

☐ 7 - 9

19. Vaše pohlaví?

☐ žena

☐ muž

Příloha č. 6 Tabulky č. 5.17, 5.19 – 5.22, 5.24 a 5.25 referující ke kapitole 5.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Tab. č. 5.17: Otázka č. 1 – Jakou důležitost přikládáte otázce vzdělávání a rozvoje v zaměstnání.

	Muži		Ženy	
hodnocení	počet	procento	počet	procento
1	0	0%	0	0%
2	1	1%	0	0%
3	2	3%	0	0%
4	1	1%	0	0%
5	4	6%	0	0%
6	12	17%	2	5%
7	10	14%	8	21%
8	17	24%	7	18%
9	10	14%	6	16%
10	15	21%	15	39%
	72	100%	38	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. č. 5.19: Otázka č. 5 – Vidíte v SE pro sebe možnost profesního růstu?

věk	ano		ne		nevím	
20 - 29	13	37%	8	23%	14	40%
30 - 39	22	39%	14	24%	21	37%
40 a více	4	22%	10	56%	4	22%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. č. 5.20: Otázka č. 7 – Jak Vám vyhovují jednotlivé metody vzdělávání?

Oblíbenost metody	e-learning		přednáška		mentorování		rotace práce		instruktáž při práci		školení přes Lync		workshop		samostudium	
1	4	4%	3	3%	4	4%	9	8%	3	3%	9	8%	2	2%	3	3%
2	35	32%	30	27%	9	8%	16	15%	7	6%	34	31%	8	7%	24	22%
3	51	46%	42	38%	38	35%	43	39%	15	14%	55	50%	34	31%	44	40%
4	13	12%	26	24%	39	35%	34	31%	52	47%	12	11%	43	39%	28	25%
5	7	6%	9	8%	20	18%	8	7%	33	30%	0	0%	23	21%	11	10%
	110		110		110		110		110		110		110		110	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. č. 5.21: Otázka č. 9 – Jak momentálně vnímáte přínos firemního vzdělávání pro svou práci?

hodnocení	20 - 29		30 - 39		40 a více	
1	2	6%	3	5%	0	0%
2	3	9%	1	2%	1	6%
3	3	9%	6	11%	7	39%
4	8	23%	11	19%	2	11%
5	5	14%	7	12%	2	11%
6	4	11%	11	19%	3	17%
7	4	11%	8	14%	1	6%
8	4	11%	6	11%	1	6%
9	1	3%	4	7%	0	0%
10	1	3%	0	0%	1	6%
	35	100%	57	100%	18	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. č. 5.22: Otázka č. 10 – Vzdělávacích akcí se účastním z těchto důvodů:

body	potřebuji je pro současnou pozici	znalosti chci uplatnit v budoucnu	rád se vzdělávám, baví mě to	občas potřebuji změnu, odpočinek	přináší možnost kariérního růstu	očekávám zvýšení platu	příkazem nadřízeného	jiné
1	2	1	12	25	27	41	41	82
2	16	9	24	34	15	28	33	12
3	30	18	32	36	33	28	24	14
4	38	39	25	12	19	8	10	1
5	24	43	17	3	16	5	2	1
	110	110	110	110	110	110	110	110
body	potřebuji je pro současnou pozici	znalosti chci uplatnit v budoucnu	rád se vzdělávám, baví mě to	občas potřebuji změnu, odpočinek	přináší možnost kariérního růstu	očekávám zvýšení platu	příkazem nadřízeného	jiné
1	2%	1%	11%	23%	25%	37%	37%	75%
2	15%	8%	22%	31%	14%	25%	30%	11%
3	27%	16%	29%	33%	30%	25%	22%	13%
4	35%	35%	23%	11%	17%	7%	9%	1%
5	22%	39%	15%	3%	15%	5%	2%	1%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. č. 5.24: Otázka č. 15 – Preferujete školení v českém nebo anglickém jazyce?

	20-29	30-39	40 a více
AJ	14	14	2
ČJ	10	11	11
jedno	11	32	5
	20-29	30-39	40 a více
AJ	40%	25%	11%
ČJ	29%	19%	61%
jedno	31%	56%	28%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. č. 5.25: Otázka č. 16 – Preferujete interní nebo externí školení?

	20-29	30-39	40 a více
interní	23%	2%	22%
externí	34%	37%	17%
je mi to jedno	43%	61%	61%
	1	1	1
	20-29	30-39	40 a více
interní	8	1	4
externí	12	21	3
je mi to jedno	15	35	11
	35	57	18

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 7 Formulář k hodnocení vzdělávací akce

Hodnocení vzdělávací akce

Název školení:

Datum:

Školitel:

Účastník: *dobrovolné*

Přiřaďte do tabulky k jednotlivým kritériím hodnocení s využitím škály 1 – 6 bodů, kde 1 znamená naprostou nespokojenost, 6 naopak maximální spokojenost.

Prostředí	
Technické a materiální zabezpečení	
Časové rozvržení	
Školitel – znalosti	
Školitel – prezentační a organizační schopnosti	
Použité vzdělávací metody	
Uplatnění nabytých znalostí při práci	
Celkový dojem ze školení	

Volný komentář: *dobrovolné*

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 8 Tabulka č. 6.1: Příklad specifikace plánování vzdělávání a rozvoje

Zájem o vzdělávání a rozvoj v konkrétním směru, oblasti	Kroky ke zlepšení, k posunu	Organizační záležitosti (kdo, co, kde, kdy)	Termín realizace	Hodnocení
Management	Účast v programu Růst	Nadřízený nominuje do 1. 9. 2013 vedoucímu programu X.Y, Testování proběhne 1. – 2. 10. 2013 v Helsinkách. Pracovníka zastupuje v té době kolega X.Z.	1. 1. 2014 – 31. 12. 2014 (V době nepřítomnosti zastupuje kolega X.Z. a Y.X.)	Absolvent hodnotí jako velmi přínosné. Vedoucí programu navrhuje zařadit pracovníka mezi klíčové zaměstnance. Na základě výsledků navržen na pozici Manažera SDCC
Zlepšení znalostí logistických operací v aplikaci Fenix na úroveň senior specialisty.	1. samostudium dostupných materiálů 2. 2 týdenní školení s pracovníkem skladu v papírenském závodě 3. práce pod vedením mentora po dobu 2 měsíců	Ad 1) zaměstnanec, 2 hodiny každý čtvrtek (8-10) podobu počínaje 3. 8. 2014 Ad 2) Nadřízený kontaktuje X.Y. pro zprostředkování návštěvy a zaškolení při práci ve skladě v Imatře 5. – 20. 10. 2014 Ad 3) Výběr vhodného mentora pro dobu od 21. 10. – 31. 12. 2014 Testování znalostí 10. 1. 2015	Proběhlo podle plánu	Školitel v Imatře: pracovník proškolen na všechny operace, doporučena práce pod vedením senior specialisty pro upevnění znalostí a možnost konzultace. Mentor: pracovník dosáhl potřebné úrovně a je schopen pracovat samostatně na pozici senior specialista. Úspěšnost v připraveném testu 97%.

3 stížnosti ze strany zákazníků na neprofesionální komunikaci, nutnost zlepšení komunikace.	1. kurz asertivity 2. kurz efektivní komunikace 3. sledování komunikace se zákazníky po dobu 3 měsíců	Ad 1 a 2) Zaměstnanec požádá HR o zajištění školení v říjnu a listopadu (v polovině měsíce) Zástup v tuto dobu – kolega X.Y. Ad 3) Nadřízený sleduje emailovou komunikaci, kontaktuje zákazníky o zpětnou vazbu (1. 1. - 31. 3. 2015)	Ad 1) 14. – 16. 10. 2014 Ad 2) 17. – 18. 11. 2014 Ad 3) Podle plánu	Zaměstnanec hodnotí školení jako málo přínosná pro praxi. Nadřízený po třech měsících: Zpětná vazba od zákazníků je negativní, neprojevilo se zlepšení. Zaměstnanci navržena změna pozice a přestup na oddělení O.
---	---	---	---	--

Zdroj: Vlastní zpracování